

### **"Und da kann man nicht plötzlich volkseigen umdenken": Wirtschaften zwischen Gewinnorientierung und Verstaatlichung ; Firmengeschichte eines Mittelständlers in der DDR**

Schlegelmilch, Cordia

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Schlegelmilch, C. (2005). "Und da kann man nicht plötzlich volkseigen umdenken": Wirtschaften zwischen Gewinnorientierung und Verstaatlichung ; Firmengeschichte eines Mittelständlers in der DDR. *Historical Social Research*, 30(2), 96-129. <https://doi.org/10.12759/hsr.30.2005.2.96-129>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## „Und da kann man nicht plötzlich volkseigen umdenken.“ Wirtschaften zwischen Gewinnorientierung und Verstaatlichung. Firmengeschichte eines Mittelständlers in der DDR

*Cordia Schlegelmilch\**

**Abstract:** The focus of this text lies on the biographic case study of a middle class entrepreneur in the former GDR. He has been witness to all stages of the nationalisation of his business as well as to the process of re-privatization after the German reunification. This biography shows that the economical and political remodelling by the GDR government did not amount to the complete disappearance of the traditional economic bourgeoisie. In spite of economic expropriation the former owners were able to influence proceedings in the nationalised companies. Consequently, many milieu-specific, habitual and cultural characteristics could be maintained latently in that community. After 1989 the social differences and milieus which had been politically remoulded or frozen in the GDR were able in part to develop a new dynamic. New resources did not have to be sought out, but the existing ones merely reactivated. The case study is part of a comprehensive ethnographic longitudinal survey focusing on the changing of biographies and everyday-life in the city of Wurzen (Saxony) after the reunification.

Die folgende Fallstudie eines mittelständischen Unternehmers in der DDR ist Teil einer qualitativen Längsschnittstudie über die ostdeutsche Stadt Wurzen, aus der bislang verschiedene Teilveröffentlichungen hervorgegangen sind.<sup>1</sup> Die empirische Feldforschungsphase erstreckte sich von August 1990 bis Ende 1996. Theoretisch wie methodisch verbindet die Studie qualitative Biographieforschung mit der ethnographisch orientierten Gemeindeforschung. Die Vielfalt

---

\* Address all communications to: Cordia Schlegelmilch, Apostel-Paulus-Str. 1, 10823 Berlin, E-Mail: [info@cordia-schlegelmilch.de](mailto:info@cordia-schlegelmilch.de).

<sup>1</sup> Vgl. zum Beispiel Schlegelmilch 1995a, 1995b, 1996a, 1996b, 2000, 2004.

der angewandten methodischen Verfahren reicht von narrativen biographischen Interviews über teilnehmende Beobachtung bis zum Einsatz der Fotografie.<sup>2</sup> Ich habe die Studie explorativ, breit und sehr flexibel angelegt.<sup>3</sup> Im Zentrum standen zwei miteinander verbundene Forschungsebenen.

Zum einen konzentrierte sich das Forschungsinteresse auf unterschiedliche Muster und subjektive Wahrnehmungen, mit denen Bürger in einer kleineren Stadt in Ostdeutschland die Umbruchphase biographisch verarbeiten. Zum anderen richtete sich mein Interesse darauf, wie sich das wirtschaftliche, politische, soziale und kulturelle Leben einer kleineren Gemeinde im Zuge des Transformationsprozesses verändert und wie die Bewohner diese kommunalen Veränderungen wahrnehmen.

Die Transformationsforschung blieb von der theoretischen und empirischen Analyse vergangener Herrschafts- und Lebensverhältnisse in der DDR bislang nicht nur weitgehend abgekoppelt, sondern richtete ihren Blickwinkel in erster Linie auch mehr auf Brüche und Veränderungen im gesellschaftlichen und individuellen Leben nach dem Fall der Mauer.<sup>4</sup> Die Verbindung des gemeindesoziologischen und biographischen Ansatzes in der Wurzen-Studie hat demgegenüber zu einer Perspektive beigetragen, die eine umfassende Rekonstruktion vieler Facetten der DDR-Vergangenheit in einer Kreisstadt erlaubt in der ein eher lang-

---

<sup>2</sup> Ich habe in Wurzen von September 1990 bis Ende 1991 dauerhaft bei einer Familie zur Untermiete gewohnt und die Stadt nach diesem Zeitraum immer wieder wochen- oder tageweise besucht. Den Kern der Studie bilden „biographisch-narrative“ Interviews mit rd. 200 Bewohnern und Bewohnerinnen von Wurzen und der umliegenden Orte die zum Kreisgebiet gehörten. Den größten Teil der Interviews habe ich im Zeitraum September 1990 bis Mai 1992 durchgeführt. Im Zeitraum 1993 bis 1995 habe ich lediglich noch mit zehn Bewohnern Interviews geführt, davon in neun Fällen wiederholt. Eine weitere intensive Phase von Zweit- und Drittinterviews war die Zeit von März 1996 bis Mai 1996, in denen ich mit 73 Personen erneut gesprochen habe. Wurzen ist auch in der Zeit der DDR keine reine proletarische Industrie- und Arbeiterstadt gewesen, sondern schon immer auch durch breite mittelständische Schichten aus dem Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum. Zu den Auswahlkriterien der Stadt vgl. Schlegelmilch 2004.

<sup>3</sup> Die Gemeindestudie wurde von mir als selbständige Forschungsarbeit ohne weitere Mitarbeiter/innen durchgeführt. Sie begann als Explorativstudie in den Jahren 1990 bis 1993, die mit Hilfe der Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur (Jan Philip Reemtsma – Hamburg) finanziert werden konnte. Durch die anschließende Förderung von Seiten der Deutschen Forschungsgemeinschaft konnte sie als qualitative Längsschnittstudie bis zum Jahr 1996 zu einem Habilitationsprojekt ausgebaut werden. Die Forschung über die Gemeinde Wurzen wird seit 1997 in eingeschränktem Maße aus eigenen Mitteln weitergeführt. Für einen Überblick über die theoretische und methodische Anlage der Studie siehe Schlegelmilch 2004.

<sup>4</sup> Kleßmann bestätigte Anfang der 90er Jahre, dass sowohl in der bisherigen DDR-Forschung bis 1989 als auch in der gegenwärtigen Transformationsforschung bislang in erster Linie nach Anpassungen, Veränderungen oder der Durchsetzung neuer Strukturen, Verhaltens- und Denkweisen gefragt wurde. Die Suche nach Restbeständen bestimmter Milieus der vergangenen DDR, nach „der Fortdauer und Resistenz alter, überkommener Strukturen, Mentalitäten, Verhaltensweisen und Normen unter der Hülle des propagierten sozialistischen Fortschritts“ ... „liegt quer zu den bis 1989 dominierenden Problemstellungen der historischen und soziologischen Forschung“ (Kleßmann 1993, S. 30 und 1994, S. 254).

samer Wandel von Handlungen und Einstellungen selbst über gravierende Systemwechsel sichtbar wurde. Neben raschen biographischen und gesellschaftlichen Veränderungen, die ich nach der Deutschen Einheit in der sächsischen Kreisstadt Wurzen beobachten konnte, bin ich bereits in der ersten Forschungsphase 1990-1992 auch auf überraschend viele lebensweltliche und kommunale Kontinuitäten gestoßen, die sich nicht nur für den Systemwechsel nach 1989 feststellen ließen, sondern bereits schon für den politischen Umbruch nach 1949.<sup>5</sup>

Zum Verständnis der subjektiven Verarbeitungsformen der Wende und städtischer Veränderungsprozesse nach 1989 – das wurde mir im Verlauf der Forschungsarbeit dann immer deutlicher – reichte der Blick auf die unmittelbaren Vorwendejahre keinesfalls aus. Vielmehr mussten historische Etappen der DDR, Lebenswege verschiedener Generationen und regionale Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die weit in die DDR-Geschichte und sogar noch davor zurückgingen. Die DDR lässt sich weder ausschließlich von ihrem Ende noch von ihrem Anfang her begreifen, so lautet ein wichtiges Fazit der Wurzeln-Studie, sondern sie bildet ein historisches Kontinuum, das in den Kontext der gesamten deutschen Vergangenheit gestellt werden muss.

Die Herrschaftsmechanismen und Entwicklungen in der DDR haben Generationen und beruflichen Gruppen im historischen Zeitverlauf ganz unterschiedlich geprägt. Neben kritischen Einschätzungen oder negativen Urteilen über vergangene Lebensverhältnisse, sind immer wieder positive Aspekte und Bindungen der Menschen sichtbar, die nur teilweise auf einer Zustimmung zum politischen System oder etwa persönlichen Vorteilen beruhten. Stattdessen ba-

---

<sup>5</sup> Die ersten empirischen Ergebnisse, die im Rahmen der Transformationsforschung Fragen nach Kontinuität und Persistenz sozialer Milieus beantworten, stammen aus einem Ost-West-Forschungsverbund, der inzwischen eine ganze Reihe von Teilstudien veröffentlicht hat. Die Ergebnisse sind insofern von besonderem Interesse, als die Milieus nicht nur zu einem Zeitpunkt, sondern in ihrer diachronen Entwicklung und unter regionalen Gesichtspunkten analysiert werden. Die Autoren gehen auf die Geschichte der Milieus vor der Entstehung der DDR zurück und stellen in verschiedenen ‚Milieubiographien‘ fest, dass die DDR über die ganze Zeit hinweg von der Fortexistenz und Wandlung sog. alter Sozialmilieus geprägt gewesen sei. Bereits 1949 hätten bestimmte alte Milieus – wenn auch in vielfältigen Modifikationen – überleben können und dabei auf einen großen historischen Erfahrungsreichtum in der Bewältigung äußerer Anforderungen zurückgreifen können. Auch 1989 seien mit dem plötzlich eingetretenen abrupten Systemwechsel nicht alle Bezugspunkte der gewohnten und identitätsstiftenden Milieuzusammenhänge zerbrochen. Die Betonung von Beharrung bedeutet nicht, dass es nicht auch schleichende Veränderungen oder gar Verfall und Enttraditionalisierung über Generationen hinweg gegeben hätte, genauso aber hätten bestimmte Mentalitäten und Lebensstile die nachfolgenden Generationen weiterhin geprägt, selbst wenn diese bereits in andere Berufe gemündet seien. Vgl. dazu Vester u. a. (Hrsg.) 1995; Vester 1997; Hofmann/Dietzsch 1995; Hofmann/Rink 1996; Müller u. a. 1997; Lange/Völker 1996; Segert/Zierke 1997; Thomas (Hrsg.) 1997. Jedoch werden diese Ansätze erst Ende der 90er Jahre in weiteren Forschungsprojekten vertieft, die sich mit der Entwicklung von ostdeutschen Teilmilieus und mentalen wie habituellen Tradierungen im ostdeutschen Generationenwandel befassen, vgl. z.B. Alheit u. a. 1999 und 2004, die sich mit der Dauerhaftigkeit und Resistenz verschiedener ostdeutscher Milieus und Mentalitäten beschäftigen.

sierten sie auf der Bindekraft der Lebensgeschichte in der Region, auf sozialen Beziehungen, persönlichem Engagement und dem Gefühl sozialer Anerkennung. Es gab in der Vergangenheit in der DDR eine Vielzahl unpolitischer und für den einzelnen legitimer und Identität stiftender Lebensformen.<sup>6</sup> Die Studie erhellt zudem zahlreiche interessante lokalspezifische und regionalhistorische Zusammenhänge, die deutlich machen, dass lebensgeschichtliche Entwicklungen von regionalen Bedingungen nicht abgekoppelt werden sollten.

Das politische Ziel der SED bestand in der schrittweisen Ersetzung nicht-sozialistischer durch sozialistische Produktionsverhältnisse und in der Angleichung der Lebensverhältnisse der Bevölkerung. Alle Wirtschaftsbereiche sollten nach zentralen politischen Entscheidungen gelenkt werden. Die zentrale Planung des Wirtschaftssystems setzte entsprechend ideologischer Leitlinien und wirtschaftlicher Erfordernisse deutliche wirtschaftspolitische Schwerpunkte, die einzelne Wirtschaftssektoren sowie Berufs- und Statusgruppen zu ganz unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Härte betrafen. Die staatlichen Eingriffe spiegelten im Zeitverlauf sehr wechselhafte politische Entscheidungen und Strategien wieder. Sie waren einerseits Reaktionen auf außerwirtschaftliche Rahmenbedingungen, andererseits auf DDR-eigene wirtschaftliche Schwächen. Eine unterschiedliche politisch-ideologische Bewertung einzelner Wirtschaftsbereiche und damit verbundene Arbeitskräftelenkungen hatten ebenfalls zur Folge, dass zwar alle Großbetriebe in Schlüsselindustrien und der landwirtschaftliche Sektor schnell verstaatlicht wurden, andere Bereiche wie z.B. das Handwerk oder industrielle Klein- und Mittelbetriebe dagegen erst Ende der 60er Jahre stärker betroffen waren. Das bedeutete insgesamt, dass es vor allem bis zum Jahr 1972, aber auch später im Zuge neuer wirtschaftspolitischer Liberalisierungstendenzen, stets ein Nebeneinander unterschiedlicher Eigentumsformen gegeben hat, denen jeweils unterschiedliche wirtschaftliche und politische Abhängigkeitsverhältnisse und Handlungsspielräume der Betroffenen entsprochen haben. Während in einigen Bereichen ein kompletter Elitenaustausch stattfand, wurde in anderen Bereichen das Leitungspersonal nur schrittweise gegen neue Kader ausgetauscht, weil man z.B. das Wissen der alten Führungskräfte noch brauchte.

Unbestritten haben politische Veränderungen der Eigentumsverhältnisse, die Entnazifizierung, die gezielte Förderung der Arbeiterklasse und die Schaffung einer neuen Intelligenz und Führungsschicht sowie zahlreiche Eingriffe in die Berufsorganisation und sozialrechtliche Gliederung zu völlig neuen Strukturen und Positionen im Sozialgefüge geführt und erhebliche sozialstrukturelle Umschichtungen bewirkt, die für einzelne Personen bis hin zu ganzen Berufsgruppen mit unterschiedlich hohen Gewinnen oder Verlusten verbunden waren. Andererseits haben die staatlichen Umgestaltungsmaßnahmen nicht zum völligen Verschwinden traditioneller Milieus und ihrem gesellschaftlichen Einfluss

---

<sup>6</sup> Einer der ersten, der darauf hingewiesen hat, war Wolf Lepenies 1992.

beigetragen. Unabhängig von der veränderten ökonomischen Basis und einem anderen sozialen Status konnten milieuspezifische habituelle und kulturelle Distinktionen fortleben und zu einem Teil an die nächste Generation weitergegeben werden. Eine in der Transformationsforschung lange Zeit unterstellte vollständige Unterdrückung z.B. bürgerlicher Familientraditionen, mittelständischer Unternehmensstile oder alter bäuerlicher Lebensformen konnte ich im Rahmen der Wurzten-Studie nicht feststellen. Die politisch beabsichtigte Angleichung der Lebensverhältnisse und eine soziale Homogenisierung stießen an Grenzen, die auch von der SED nicht geleugnet werden konnten oder wollten. Stadt-Land-Unterschiede, unterschiedliche Formen der Arbeit (körperlich-geistig), noch verbliebene unterschiedliche Eigentumsverhältnisse, eine noch rückständige bzw. ausbleibende Modernisierung der Industrie, sind nur einige Gründe, warum bestimmte Lebensformen und Mentalitäten weiterleben konnten. In diesem Sinne existierten in der DDR verschiedene Subkulturen mit Handlungsmöglichkeiten, die weder in Kategorien politischen Widerstands noch in die des passiven Rückzugs passen, sondern tatsächlich mit dem inzwischen viel gebrauchten Begriff des Eigensinns am ehesten getroffen werden. Neben den verschiedenen Elementen von Milieukontinuitäten dürften sich die sozialen und kulturellen Restbestände traditioneller Milieus im Laufe von 40 Jahren DDR aber auch verändert und einen Bedeutungswandel erfahren haben (im Sinne von Schwächung traditioneller Milieus). Schließlich sind alte und neue Milieus auch verschiedene Bindungen eingegangen. Nach 1989 konnten die in der DDR politisch überformten oder still gestellten sozialen und ökonomischen Unterschiede teilweise eine neue Dynamik entfalten. Ressourcen mussten längst nicht alle – wie häufig angenommen – neu erworben werden, sondern brauchten lediglich reaktiviert zu werden. Andererseits stellten sich traditionelle Milieus, die benachteiligt oder stark beeinträchtigt wurden, nach der Wende nicht einfach wieder her, aber sie haben ihre spezifische Färbung bis heute erhalten können. Die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen, die die Politik der Bundesrepublik Deutschland im Transformationsprozess geschaffen hat, haben diese Dynamik zum Teil gefördert, zum Teil behindert.

Gerade im Kontext der Diskussion über die wirtschaftliche Lage und Chancen klein- und mittelständischer Unternehmer ist man in der Forschung zunächst von einem fast vollständigen Neubeginn des wirtschaftlichen Mittelstands ausgegangen.<sup>7</sup> Statt im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses jedoch vor allem auf Diskontinuitäten und Brüche zu schauen, haben meine Interviews in Wurzten aber selbst in diesem Wirtschaftssektor, der in 40 Jahren

---

<sup>7</sup> In einer Studie über die betriebliche Reorganisation in Brandenburg wies lediglich Grabher (1996) auf diese falsche Dichotomie hin. „Der wirtschaftliche Transformationsprozess in Ostdeutschland wird vielfach in der simplen Dramaturgie von rückstandsloser Paralyse des alten Systems und nachfolgendem Aufbau neuer, historisch nicht kontaminierter betriebs- und regionalwirtschaftlicher Strukturen beschrieben“.

DDR sicher mehr als andere Sektoren von besonders einschneidenden Veränderungen betroffen gewesen ist, vielfältige Beharrungseffekte und Kontinuitäten vor und auch nach der Wende gezeigt.

Im Folgenden möchte ich das Verhältnis von Kontinuität und Diskontinuität im DDR-Alltag einer sächsischen Provinzstadt an einem einzigen Fallbeispiel, nämlich dem des mittelständischen Unternehmers aus Wurzen, Herrn Werner Kettner, beschreiben und ihn dabei umfassend auch selbst zu Wort kommen lassen. Da es im vorliegenden Text vor allem um die Entwicklung eines mittelständischen Unternehmens zur Zeit der DDR geht, werden die Folgen der Wende für diesen Betrieb lediglich angedeutet. Im Anschluss an die biographische Schilderung möchte ich einige verallgemeinernde Schlussfolgerungen ziehen, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass mein Fallbeispiel lediglich einen spezifischen Typus einer zahlenmäßig ohnehin sehr kleinen Wirtschaftsgruppe in der DDR repräsentiert.<sup>8</sup> Gleichwohl ließen sich auch für viele der von mir erhobenen Biographien aus anderen Schichten der Wurzener Bevölkerung vergleichbare Milieukontinuitäten zeigen.

Herr Kettner gehört zur Gruppe der so genannten Alteigentümer oder Reprivatisierer. Darunter versteht man alle die mittelständischen Unternehmer, die als ehemalige Eigentümer oder Erben eines 1972 in der DDR verstaatlichten Unternehmens, diesen nach der Wende zurückerhalten und nicht nur reprivatisiert haben, sondern als Gesellschafter oder Geschäftsführer das Unternehmen auch weiterführen. Diese Gruppe gehört somit weder zur Kategorie der alten Selbständigen, weil ihre Betriebe bzw. die noch verbliebenen privaten Kapitalanteile Anfang der 70er Jahre vom Staat aufgekauft worden sind, noch gehören sie zu den Gründern (also der Kategorie „originäre Neugründung/neue Selbständige“), denn immerhin konnten sie bis zu dieser Zeit noch in gewissem Rahmen privatwirtschaftlich agieren.

Herr Kettner<sup>9</sup>, geb. 1926, ist seit der in eigener Regie tatkräftig umgesetzten Reprivatisierung seines Betriebes für Fördertechnik zunächst Geschäftsführer, später aus Altersgründen nur noch Gesellschafter seines Unternehmens. Inzwischen schreibt der Betrieb schwarze Zahlen und beschäftigt bereits rund 100 Personen.

Im Unterschied zu den anderen Firmeneignern, die in meinen Interviews sowohl bei den Erzählungen zur vergangenen Betriebspolitik sehr zurückhaltend waren und über ihre zukünftigen Pläne nur ungern etwas preisgaben, zeigte sich Herr Kettner meiner Studie gegenüber sehr aufgeschlossen. Er nahm sich Zeit, obwohl er sagte, dass für ihn die Zeit drängt. Das bezieht er auf zweierlei: Erstens ist die Reprivatisierung seiner Firma und der wirtschaftliche Start in die freie Marktwirtschaft mit besonderem zeitlichen Mehraufwand verbunden.

---

<sup>8</sup> Vgl. den Text von Agnès Pilleul-Arp im gleichen Band.

<sup>9</sup> Ich führte mit Herrn Kettner zwei Gespräche, das erste im Oktober 1990, das zweite im Mai 1996. Auf das zweite Gespräch, in dem vor allem die Zeit nach der Wende thematisiert wurde, wird in diesem Kontext nicht weiter eingegangen.

Zweitens hat Herr Kettner aus Gründen seines Alters das Gefühl, dass zur Verwirklichung seiner Pläne jeder Tag optimal genutzt werden müsse. Mit bald 70 Jahren und dem, was er erlebt habe denkt er oft daran, die Geschichte seines Betriebes auch selbst in einem Buch festzuhalten. Herr Kettner ist aber nicht, wie es vielleicht auf den ersten Blick scheinen mag, besonders rückwärts gewandt, sondern verlangt von sich und anderen „das Wagnis, in die Zukunft zu schauen“. In diesem ‚Nach vorn schauen‘ schwingt ein verhaltener aber doch unerschütterlicher Optimismus auf eine wirtschaftliche Stabilisierung und „Normalisierung“ der wirtschaftlichen Verhältnisse in Ostdeutschland mit.

Herr Kettner empfing mich in seinem Büro an einem Spätnachmittag Anfang Oktober 1990. Eigentlich ist ein Tag um diese Zeit für Werner Kettner noch lange nicht zu Ende, und die unzähligen Telefonate, die unser gut zweistündiges Gespräch unterbrechen, zeugen von dem Pensum, das Werner Kettner bis in die späten Abendstunden täglich bewältigt. Als ich komme, verabschiedet Werner Kettner gerade seinen Schwiegersohn, der als ‚zweiter Mann‘ und künftiger Geschäftsführer im Betrieb ebenfalls die Fäden in der Hand hat. Wir befinden uns in einem der zahlreichen Betriebe, die in Wurzen die stark befahrene Bundesstraße B 6 von Leipzig in Richtung Dresden säumen. Werner Kettner, ein mittelgroßer, schmaler Herr mit feinem weißen Haar, wirkt in seinem eher unauffälligen, aber edlen grauen Anzug und Krawatte so, wie man es von einem westlichen älteren mittelständischen Firmeninhaber erwarten würde. Die stets hochgezogenen Augenbrauen, die von den großen eckigen Brillengläsern nie verdeckt werden, verleihen Herrn Kettner einen aufmerksamen, sehr lebendigen Gesichtsausdruck und zwar sowohl in der Rolle des Erzählers wie der des Zuhörers. Seine Stimme bleibt ruhig und gleich bleibend leise, seine Worte wirken mit Bedacht gewählt und manchmal wie ein gut gemeinter väterlicher Ratschlag. Trotz der immer wieder betonten Bodenständigkeit des Unternehmens ist ein sächsischer Akzent bei ihm kaum zu hören. Während des ganzen Gesprächs, das durch eine ausgesprochen hohe sachliche Informiertheit auffällt, bleibt Werner Kettner gelassen und überlegt. Man könnte fast glauben, er diktiert mir seine Biographie direkt in die Feder. In deren Zentrum aber steht vor allem ein Thema, nämlich die wechselhafte Entwicklung seines mittelständischen Betriebs, um die sich alles andere dreht. Sowohl der elterliche als auch der eigene familiäre Hintergrund werden nur am Rande erwähnt. Werner Kettner beginnt auf meine Frage nach seiner Herkunft und Biographie sofort mit der Betriebsgeschichte, die in die 1930er Jahre fällt:

„Die Wurzel des Unternehmens ist eigentlich schon 1936 gewachsen, als ein Bruder von mir hier in Wurzen für eine Maschinenfabrik aus dem Raum Brandenburg die Generalvertretung etablierte ... die in den Bereich der Getreidewirtschaft hineingingen, und in Sachsen, Sachsen-Anhalt und zum Teil Thüringen diese Maschinen verkaufte – mit Service und auch technischer Erklärung. Natürlich durch diesen Krieg 1939 beginnend, wurde das damals auch junge Vertretungsunternehmen erstmal gestoppt in seiner Entwicklung. 1946 bereits, im Januar, ist er dann auch aus dem Krieg zurückgekommen.



Gesund! Er hat sofort wieder begonnen, die Vertretung weiterzuführen. Ich bin als junger Mensch auch gerade aus dem Krieg zurückgekommen. Mit 17 Jahren wurde ich noch eingezogen, war also dann 19 Jahre alt geworden, gerade an meinem 19. Geburtstag war der Krieg zu Ende, der berühmte 8. Mai 1945. Im Schützengraben erreichte mich die Meldung, dass Waffenstillstand ist. Das ist für mich das schönste Geburtstagsgeschenk, noch gesund zu sein. So, ich bin dann nach Hause, ohne entlassen zu werden. Praktisch habe ich mich selbst entlassen ... Mein Bruder war dann schon hier in Wurzen. Er sagte: wir beginnen sofort. Wir wollen die ersten sein und sofort hier am Aufbau dieser kaputten Kriegswirtschaft mitwirken.“

Werner Kettner lässt damit schon in den ersten Sätzen des Gesprächs den Kern einer für eine ganze Generation typischen Lebenskonstruktion erkennen. Mit seinem Jahrgang 1926 ist er ein typischer Vertreter der sog. Flakhelfer-Generation, die sich, so Heinz Bude für die in Westdeutschland lebenden Jahrgänge, aus der Erfahrung des Faschismus, dem Vakuum der Nachkriegszeit und einer insgesamt „tiefen Verunsicherung des Selbst“ nach Kriegsende in die Arbeit am Wiederaufstieg Westdeutschlands gestürzt haben. „Sie suchten Halt in der Effizienz“ (Bude 1987: 179 ff.). Diese Bewältigungsform eines kollektiven Risses taugte, wie das Beispiel von Werner Kettner zeigt, auch zur individuellen Verarbeitung des Kriegsendes in der DDR-Gesellschaft. Und dieses Muster greift auch heute: Der Blick nach vorn, zusammen mit Disziplin, Anpassungsbereitschaft, Bescheidenheit und Eigenverantwortlichkeit zeigt, dass die Wiederaufbauleistung in den ostdeutschen Ländern von Leuten wie Werner Kettner auch nach 1989 nicht von fremder Hilfe abhängig gesehen wird, sondern vor allem auf den eigenen Schultern ruht. Die von der ostdeutschen Bevölkerung so oft mit Empörung aufgenommenen Worte des damaligen Bundeskanzlers, der zum „Ärmel aufkrempeln und hart Arbeiten“ mahnte, gehen an Menschen wie Werner Kettner erst recht vorbei. Er gehört zu denen, bei denen Eigeninitiative und Leistung schon immer an erster Stelle standen. Dabei gelten heute wie damals die wechselnden gesellschaftlichen Verhältnisse als lediglich störende oder nützliche Rahmenbedingungen für die eigenen Erfolge oder Niederlagen. Im Gespräch mit Werner Kettner wird man daher auch die sonst üblichen Schuldzuschreibungen an politisch Verantwortliche oder gar Elemente von Selbstmitleid, Verbitterung und Opfermentalität vergeblich suchen. 1989 findet nach seinem Verständnis der Wiederaufbau ein zweites Mal statt, nur dass die Jahrgänge, die schon die erste Aufbauphase bewältigt haben, inzwischen wesentlich älter sind als in der Nachkriegszeit.

Der Vertretungsbetrieb des Bruders floriert nach kurzer Zeit, doch nach einer Betriebskontrolle wird dieser mit einem konstruierten Wirtschaftsvergehen gezwungen, das Unternehmen an einen Treuhändler abzugeben, der es in wenigen Monaten in den Konkurs führt. Werner Kettner, inzwischen 21 Jahre, ist dadurch jedoch nicht, was immerhin plausibel wäre, entmutigt, sondern gründet bald darauf eine eigene GmbH, die sich auf die Reparatur und spätere Produktion von landwirtschaftlichen Maschinen konzentriert. Über das weitere Schicksal

seines Bruders, der im Norden der DDR noch einmal einen anderen Betrieb gründet, äußert er sich kaum. Das Schicksal des Bruders, der nach Inhaftierung und Verstaatlichung seines zweiten Betriebes im Jahr 1956 der DDR endgültig den Rücken kehrt, sieht er offenbar mehr als Einzelfall und Resultat einer Verkettung unglücklicher Umstände als ein Zeichen dafür, auf eine eigene Unternehmensgründung zu verzichten. Werner Kettner beginnt mit großer Aufbruchstimmung zusammen mit einem Partner und wenig später schon immerhin 15 Beschäftigten damit, einen neuen Betrieb aufzubauen und kleine Elektrosackwinden zu entwickeln.

„Ich habe dann eine eigene Firma gegründet, im Januar 1948, ... eine GmbH, also zwei Gesellschafter: ... einmal um das Risiko zu begrenzen durch die Haftungsbeschränkungen und zum anderen natürlich auch, um überhaupt erstmal in den Besitz von Kapital zu kommen und das entsprechende Betriebskapital zu bekommen. So, wir begannen sofort mit der Produktion von Maschinen für die Landwirtschaft, und zwar ganz speziell Maschinen zum Ausreihen von Kleesamen, als der Klee blühte. Der Kleesamen war ja damals gerade für die Landwirtschaft eine ganz wichtige Futtergrundlage. Und die Produktion begannen wir ... ganz einfach in ehemaligen Stallungen und Scheunen. Und die Arbeiter, die dort mitwirkten, waren zum größten Teil ... aus dem Krieg und aus der Gefangenschaft nach Hause gekommen. Wir waren ... ein kleiner Betrieb mit etwa so 15 Beschäftigten. Alle begeistert, nun wieder hier aufzubauen, trotz der Hungersnot. Es wurde ... alles improvisiert: es gab keine Kohlen, es wurde mit Sägespänen geheizt. Das Material haben wir aus den kaputten Städten geholt. Dort waren auch wieder Leute am Werk, die die Eisenträger heraus brannten aus den Trümmern, und wir haben das dann eben wieder verarbeitet für irgendwelche Geräte für die Landwirtschaft. Das war also auch Aufbruchstimmung. Aber bald begann schon auch hier wieder der Bürokratismus zu wirken. Es musste nach Preisen verkauft werden, die bis 1944 gültig waren, also Vorkriegspreise ... so dass der Betrieb eigentlich damals schon fast durch diesen staatlichen Eingriff in Konkurs gegangen wäre. Nach etwa drei Jahren habe ich dann begonnen, mit diesen kleinen Elektrosackwinden, das waren also Kettenwinden, die wieder die Landwirtschaft vor allen Dingen verwendete. Damals gab es ja die bäuerlichen Betriebe, und sie haben mit dieser Sackwinde die Getreidesäcke, die Futtermittelsäcke hoch auf den Oberboden gezogen. Die Frauen brauchten also nicht mehr die Säcke hoch zu tragen. Das war für die Landwirtschaft eine große Hilfe und für mich natürlich ein Start. Ich kam also aus den roten Zahlen der alten Produktion heraus und der Betrieb entwickelte sich relativ gut.“

Die dann folgenden Ereignisse des 17. Juni 1953 beschreibt Werner Kettner als erneute ‚Bewährungsprobe‘ und Endpunkt einer besonders harten politischen Linie (z.B. die hohe Besteuerung, der Entzug von Lebensmittelkarten), die ihn – wie seinen Bruder – ebenfalls fast zur Betriebsschließung und dem Verlassen der DDR veranlasst hätten:

„Es war natürlich schon auch traurig, wenn man sich überlegt, wie man nun in den Nachkriegsjahren hier begonnen hatte, mit welcher Energie, mit welchem Einsatz und auch mit welcher Entbehrung. Und nun sollte alles zu Ende gehen.“ Doch dann „kam ... anschließend doch eine kleine Wende, man hat ge-

merkt, dass man das Feld des politischen Drangsalierens überzogen hatte. Wir bekamen dann unsere Lebensmittelkarten zurück, und ... konnten tatsächlich von dem Gewinn 25% verwenden für Rationalisierung unseres Betriebes. Das wurde zwar dann nicht unser Eigentum, diese 25%, die wurden auch in so genannten unteilbaren Fonds festgeschrieben, aber wir hatten wenigstens die Möglichkeit, neue Maschinen zu kaufen, obwohl auch nur gebrauchte Maschinen gekauft werden durften. Es war also wieder ein Aufschwung da, und man hat das nun auch gespürt hier im Osten Deutschlands, der Mittelstand wurde wieder aktiv, ich denke hier an die Wurzener befreundeten Kollegen in den Betrieben, die haben alle wieder geschafft und Tag und Nacht gearbeitet. Das ist eben in dem ‚Deutschen‘ und in dem Sachsen so drin, dass er dann immer wieder am Wirken ist.“

1958 beginnt Werner Kettner, der die Wirtschaftsoberschule und eine kaufmännische Lehre absolviert hat, ein fünfjähriges Maschinenbau- und Ingenieurstudium in der Fachrichtung Konstruktion. Die kurze Zeit später folgende Aufforderung, einer Staatsbeteiligung am Betrieb zuzustimmen, empfindet er zunächst noch nicht als völlig unzumutbar und sogar wirtschaftlich notwendig, denn eine eigene Kapitalbildung sei durch die hohe Steuerprovision nicht möglich gewesen:

„Eigentlich alle Wurzener Betriebe und ... alle Betriebe der damaligen DDR, die nun ein bestimmtes Niveau hatten und eine bestimmte Stabilität, nahmen die staatliche Beteiligung auf, um eben etwas kapitalkräftiger zu werden. Und in entsprechenden Anteilen wurde ja dann auch der Gewinn geteilt, aber das wirkte sich gar nicht aus auf den Nettoverdienst, weil ja durch die Steuerprovision sowieso die Gewinnspitzen ja voll versteuert wurden. Ich nahm also auch die staatliche Beteiligung auf, und es war eigentlich gar nicht so sehr schlecht, die Sache, natürlich von heutiger Sicht aus betrachtet, war es eben die erste Etappe für diese staatlichen Ideen. Dadurch, dass nun der Umsatz stieg, wurde auch der Kapitalbedarf größer, der private Gesellschafter konnte sich aufgrund seines geringen Nettoverdienstes nicht an einer Kapitalbildung beteiligen, also hat das nur immer der Staat getan....Und dann ging es eben bei verschiedenen Betrieben auch soweit, dass zum Teil dann zu 90% der Staat die Anteile im Besitz hatte, und der ehemalige private Unternehmer nur noch mit 10% beteiligt war.“

Werner Kettner lässt sich jedoch durch die staatliche Beteiligung in seinem unternehmerischen Elan nicht abbringen, sondern bringt aufgrund seiner gerade erworbenen technischen Kenntnisse 1965 neue Typenreihen von Elektrokettenzügen heraus, die er über neue, von ihm aufgebaute Exportwege weltweit vertreibt:

„... Wir waren der erste Hersteller von Kettenzügen. Die ... anderen verwendeten alle noch das Drahtseil oder eine lasche Kette. So, und ich begann dann 1966 aus Eigeninitiative mir Exportlinien aufzubauen, zuerst nach Finnland, Schweden, nach Frankreich, bis Italien, Österreich, so dass wir dann 1969/70 in Europa in den meisten Ländern schon unsere Vertretungen hatten. ...und das natürlich eben alles ohne staatliche Auflagen, das war einfach Privatinitiative. Ja, und ich muss sagen, wir haben also dann 1971/72 einen Entwick-

lungsstand erreicht, in dem der Komplementär ein gewisses Ansehen hatte, ... aber nur deshalb, weil er eben der DDR-Wirtschaft durch seine Initiative einen großen Vorteil brachte. Denn diese halbstaatlichen Betriebe - so wurden sie ja genannt damals -, sachlich richtig war Eigenbetrieb mit staatlicher Beteiligung - waren ja in der DDR-Wirtschaft wie 1000 Stecknadeln in einem Heuhaufen... und haben natürlich diese etwas träge volkseigene zentrale Wirtschaft in Bewegung gesetzt, weil der halbstaatliche Betriebe unbedingt Gewinn orientiert arbeiten musste. Er musste ja Gewinn machen, er kriegte ja keine staatliche Unterstützung ... Also es wurde sehr sparsam gearbeitet.“

Die Vollverstaatlichung Anfang der 1970er Jahre versteht er vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Erfolgs dieser Betriebe mit staatlicher Beteiligung als Teil des noch immer schwelenden Klassenkampfes, als eine staatliche Maßnahme, die zwar absehbar, aber weder individuell noch kollektiv verhindert werden konnte. Den massiven Eingriff in die Eigentumsverhältnisse umschreibt Werner Kettner heute mit Ironie. Der Staat sei aufgetreten, als ob es sich um ein einmaliges attraktives Angebot unter Gleichen gehandelt hätte. Natürlich hätte es für ihn das Gegenteil bedeutet. Aber Werner Kettner bewahrt Haltung und bleibt auch im Rückblick noch sachlich und nüchtern. In einem Fall, in dem die gesellschaftlichen Verhältnisse ihm nach eigener Einschätzung keinerlei Spielraum gelassen hätten, hätte ein Sich-Wehren seinem rationalen Denken widersprochen:

„Ja, und dann kam natürlich der berühmte Tag X. Das war für mich der 24. April 1972. Es kamen dann vormittags drei Herren in mein Büro und teilten mir mit, dass ich jetzt die Gelegenheit habe, den Betrieb an den Staat zu verkaufen. So, man war natürlich schon etwas vororientiert, es gab ja da schon Informationen in der Presse, und es gab eigentlich keine Alternative. Sie haben auch gleich durchblicken lassen, wenn ich nicht die Absicht hätte, das zu tun, dann würde man mir die Kredite entziehen, und es wurde ja damals dann schon Material zugeteilt ... Alles, es war so ein bisschen fast ein Scheinverfahren. So, also auch dort wollte man mich beschneiden, das wäre für mich das Aus gewesen. Ich hatte keine Alternative und ich habe also dann ... nach einer Stunde des Gesprächs (erklärt), den Betrieb zu verkaufen. Es wurde anschließend sofort die gesamte Belegschaft ... zusammengerufen und ... erklärt, dass der Betrieb nun in die Hände des Volkes überführt wird und damit auch eine höhere Qualifikationsstufe entsteht für den Betrieb. Und man hat dann noch gefragt, ob sie eventuell mich auch weiterhin akzeptieren, nunmehr als Direktor eines volkseigenen Betriebes. Ich meine, ich hatte an sich ein sehr kollegiales Verhältnis zu meinen Mitarbeitern und ich hatte also keine Gegenstimme ... Es wurde dann sofort eine Inventur gemacht, also eine Schlussbilanz per 24.4. und eine Eröffnungsbilanz per 25.4. ... Das Vermögen wurde eingefroren auf ein Sperrkonto. Von dem bekam man dann jährlich 10.000 Mark ausgezahlt und der Restbetrag war ohne Verzinsung, aber man durfte Vermögenssteuer darauf zahlen.“

Für Werner Kettner selbst, der zu diesem Zeitpunkt 46 Jahre alt ist und seine ganze Kraft in den Aufbau des Betriebs gesteckt hat, ist das Bleiben keine Frage, über die er lange nachdenken musste. Er will weiter mitreden können

bei der Entwicklung des Betriebes und hätte damals, unabhängig von dem veränderten Eigentumsstatus, den Betrieb weitergeleitet als sei es nach wie vor sein eigener. Im Vordergrund stand stets das Ziel der Weiterexistenz des Betriebs. Es ist daher auch nicht der Verlust des Eigentums, der künftig zu Konflikten mit der SED oder mit vorgesetzten Wirtschaftsfunktionären führen sollte, sondern der Dissens über Inhalte sowie die, wie er meint, sach- und fachfremden Wirtschaftsprinzipien, denen er sich nach 1972 wider besseren Wissens unterordnen musste:

„So, ich habe also dann in den Jahren den Betrieb eigentlich weitergeleitet, als ob es mein eigener wäre, selbstverständlich, immerhin 25 Jahre Aufbauarbeit geleistet, und dann kann man nicht plötzlich volkseigen umdenken. Im Gegenteil, es gab oft Kontroversen. Natürlich, wenn nun der Staatsapparat kam und mir versuchte, seine Linie vorzugeben, weil ich gewöhnt war, wirtschaftlich zu denken und Gewinn orientiert zu arbeiten. Wir hatten große Erfolge, wir kriegten die Goldmedaille, die ich auch schon früher mal bekommen habe. Das war dann die zweite. Wir haben einen Kettenzug den sehr bekannten (...Name des Produkts) entwickelt. Ich habe dann Patente drauf bekommen in Japan, in der Schweiz, in der damaligen Bundesrepublik. Und wir haben den Export ausgebaut. Es war also ein gesunder Betrieb, der auch als volkseigener Betrieb erhebliche Gewinne machte und den Staatshaushalt also ganz gut gefüttert hat.“

Weil sich Werner Kettner auch als volkseigener Direktor einen großen Teil fachlichen Ehrgeizes und Privatinitiative bewahren kann, bleibt der Betrieb effizient und erfolgreich. Werner Kettner ist jedoch überzeugt, dass sein Betrieb eine von wenigen Ausnahmen war und „das Niveau der Gesellschaft“ seit der Verstaatlichung der letzten kleinen und mittelständischen Betriebe stetig gesunken sei. Nach der Vollverstaatlichung seien der Wirtschaft die letzten Anreize für Wettbewerb, Leistung und Gewinnstreben entzogen worden.

„Und das kommt eben als 1972 ... die letzten etwa 11.000 Betriebe, die noch leistungsorientiert, Gewinn orientiert, Existenz sichernd arbeiten mussten, verstaatlicht wurden. Wir waren die letzten Impulsgeber. Und man hat heute nachgewiesen, dass von diesem Zeitpunkt der Verfall der Wirtschaft immer größer wurde. Das ist also eine Gesetzmäßigkeit.“

Im Gegensatz dazu wird die wirtschaftliche Stagnation von der staatlichen Seite und den zuständigen parteilichen Wirtschaftsfunktionäre in Wurzeln ab dem Jahr 1970 angegeben und vor allem der halbstaatlichen Industrie zugeschrieben. Die Komplementäre und Gesellschafter, so der damalige Wirtschaftssekretär der SED des Kreises, hätten mit wachsendem Staatsanteil in ihre Betriebe „nichts mehr reingesteckt. Und damit der Staatsanteil nicht von heute 50/50, morgen 60 und übermorgen 30 Privatanteile beträgt, ... da haben die (Komplementäre, C.S.) ab 1970 blockiert, da haben die gesagt: Nee, die neue Maschine nicht. Die mussten ja zustimmen und ihren Anteil geben. ... Dadurch gab es Verzögerungen in der Großindustrie, bei den Zulieferteilen, und die Verzögerung in der Großindustrie, die hat sich natürlich verheerend ausge-

wirkt“. Dennoch seien die Staatsanteile im Laufe der Zeit enorm angestiegen und hätten „dazu berechtigt, die betrieblichen Entscheidungen ganz in staatliche Hände zu legen.“

In dem von Werner Kettner oben zitierten Begriff der ‚Gesetzmäßigkeit‘ kommt ein zweiter zentraler Aspekt seiner Lebensphilosophie zum Ausdruck, der sich leitmotivisch auch in vielen anderen Gesprächspassagen findet: Eine Auffassung der Gesellschaft als naturgesetzlich gegebene und damit auch sinnvolle Auseinandersetzung zwischen den Menschen, bei der sich die Stärkeren und Leistungsfähigeren durchsetzen. Denn, auch dies ist in den Augen von Werner Kettner eine Naturgesetzlichkeit: Der Mensch neige dazu, dem Leistungsdruck auszuweichen. Dies könne dazu führen, dass eine Gesellschaft in ihrem Lebensstandard insgesamt abfalle. Eine Gesellschaft kann sich nach Auffassung von Werner Kettner daher nur dann effizient weiterentwickeln, wenn die Individuen gezwungen sind, ihre Existenzgrundlage über persönliche Leistung, Risikobereitschaft und Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative zu sichern. Und „das war ja das Problem im Sozialismus: Den einzelnen hat es nie getroffen. Alle waren untereinander abgesichert.“ Allerdings müsse diese naturgesetzliche Dynamik durch staatliche Rahmenbedingungen so eingedämmt werden, dass es nicht zu gravierenden sozialen Notlagen oder Ungerechtigkeiten für die Leistungsschwachen komme. Die freie Marktwirtschaft müsse in diesem Sinne auch eine soziale sein. Mit dieser Einstellung unterscheidet sich Werner Kettner deutlich von der durch das gesellschaftliche Leitbild der Gleichheit geprägten ostdeutschen Mehrheitsmeinung, nach der nicht nur für die Zeit der DDR, sondern auch heute noch Reichtum und hohe Einkommensunterschiede kritischer als im Westen betrachtet werden (Delhey 1998; Mau 1997). Andererseits will Werner Kettner das meritokratische Leistungsprinzip nicht verabsolutieren. Aber es ist weniger Gleichheit, sondern mehr ein gewisser Grad an sozialer Sicherheit, mit der er den Wettbewerb flankiert sehen will. Sie müsse gerade soweit gehen, dass sie nicht zu einem Absinken der Arbeitsleistung und damit des gesellschaftlichen Lebensstandards insgesamt führe. Und sie müsse bezahlbar bleiben, einen Grundsatz, den die DDR-Führung nicht berücksichtigt hätte.

„Es gibt nämlich ein simples Naturgesetz, das die ganze Entwicklung der Menschheit immer nur mit einer bestimmten Auseinandersetzung miteinander, zueinander und gegeneinander erfolgt ist, das Bessere hat sich eben weiterentwickelt. Das ist in der Frühgeschichte so gewesen. Und der Sozialismus hatte eben das Problem, dass alles gleich war. Es gab also nicht mehr die Auseinandersetzung, und damit war der Verfall vorprogrammiert. Und das könnte man sogar an unserem Betrieb hier sehen, er ist in seiner Leistung immer mehr zurückgegangen, weil es die Auseinandersetzung, den Wettbewerb nicht gegeben hat. Deshalb betrachte ich auch den Wettbewerb, der in der Wirtschaft sich vollzieht, nicht unbedingt als einen Nachteil, sondern als eine Herausforderung ... Und der Sozialismus ist meines Erachtens nur eine Theorie, ist also eine Vorstellung von einem Idealleben, die zwar herrlich wäre, wenn sie zu verwirklichen ginge, aber ich sehe ganz einfach für die Menschen keine

Möglichkeit, sich diese Vorstellung zu verwirklichen. Da sind Naturgesetze einfach dagegen, wobei ich natürlich einsehe zum Beispiel, dass diese Marktwirtschaft doch ein paar Gesetzmäßigkeiten annimmt, die nun doch den Menschen in seiner Privatsphäre, in seinem Individualismus ein bisschen schützen.“

Das Modell eines liberalen Wohlfahrtsstaates mit einem sozialen Netz, das im marktwirtschaftlichen Wettbewerb ein Mindestmaß an Sicherheit gewährt, sollte nach Werner Kettners Auffassung durch eine mäßige Form der Kollektivität ergänzt werden:

„Ich bin also gegen den Kollektivgeist, das Individuum muss sich schon wieder entfalten können. Aber man soll auch nicht so eingebilddet sein, dass man alles allein machen kann.“

So sehr sich Werner Kettner in seiner Betonung von Freiheit und Individualität auch vom mainstream ostdeutscher Leitbilder abhebt, so sehr weisen seine Forderungen nach flankierender sozialer Sicherheit und sein Festhalten an einer grundlegenden Gemeinschaftsorientierung doch auf eine staatssozialistische Prägung seiner Orientierungen hin.

Es ist für die Auffassung Werner Kettners ebenfalls typisch, dass für ihn der eigentliche Bruch in der Entwicklung des Betriebs und der Beginn der wirtschaftlichen Abwärtsentwicklung in der DDR nicht mit der Änderung des Eigentumsstatus seines Betriebs 1972 zusammen fällt. Er kann persönlichen Verlust des Eigentums und die Wertung der wirtschaftlichen Entwicklung in der DDR trennen. Es sind die davon unabhängigen gravierenden Fehler in der Wirtschaftspolitik, die sich seit 1977 vor allem in einer forcierten Zentralisierung der Betriebe äußerten, die er für das Versagen der Wirtschaftspolitik in der DDR verantwortlich macht. Zu diesem Zeitpunkt erhält er den Auftrag, insgesamt sieben Wurzener Betriebe, die 1972 verstaatlicht worden waren und vom Profil her zum Teil der Fördertechnik, zum Teil dem Maschinenbau angehören, zu einem einzigen VEB zusammenzuschließen. Obwohl er zunächst versucht, den Betrieben unter den gegebenen Bedingungen weiterhin soviel Eigenständigkeit zu lassen wie möglich, bezeichnet er die nun beginnende Phase als die eigentliche „total sozialistische Zeit“, die zum Ende des DDR-Staates geführt hätte:

„Es waren in Wurzen und ein Betrieb in Leipzig und noch eine Tischlerei auf dem Lande, etwa 7 Unternehmen, die ich nun zu einem Betrieb zusammenschließen musste. Das war eigentlich nun der wirkliche Beginn der gesamten Problematik, und man kann heute schon sagen, der Beginn der Abwärtsentwicklung. Ich bin dann hier aus meinem Betriebsgebäude in einen anderen Betrieb gezogen, der große Räume hatte. Ich musste ja die Verwaltung konzentrieren, habe aber wohlweislich die Betriebe in ihrer Produktionseinheit und auch bis zur Materialversorgung und zur Verkaufsabteilung eigenständig geführt, also eigentlich nur die Betriebsabrechnung zentralisiert. Das war sehr gut, weil natürlich auch das Produktionsprofil dieser einzelnen Betriebsteile ja sehr unterschiedlich war. Das reichte also von einem großen Einmannkippenbagger über Transportgeräte bis zu meinem kleinen Elektrokettenzug. Völlig

unterschiedliche Technologien und Erzeugnisse, ein ganz unterschiedlicher Materialeinsatz. Das lief also relativ gut, und ich habe damals immer noch jährlich rund 5 Millionen Gewinn gemacht mit dieser nunmehr größeren Betriebseinheit von nahezu 300 Beschäftigten. Die SED-Kreisleitung hat mich des Öfteren natürlich nun zum Rapport bestellt und mir immer wieder vorgeworfen, ich würde die Betriebe in ihrer Eigenständigkeit weiterhin erhalten und nicht zu einem großen volkseigenen Betrieb zusammenfügen. Man wollte also unbedingt verhindern, dass diese alten privaten Strukturen irgendwie erhalten bleiben ... ich habe mich also da nicht beirren lassen, ...weil die Logik mir gesagt hat, das kann gar nicht anders gehen. Es ist selbstverständlich, dass Betriebe nach Erzeugnislinien arbeiten und geleitet werden.“

1983 sei die politische Linie noch einmal dadurch verschärft worden, dass in den Leitungsorganen fast alle Nichtgenossen ausgewechselt worden seien. Auch Werner Kettner muss 1983 seinen Direktorenposten räumen, kann aber immerhin im Betrieb bleiben und den Export weiter ausbauen:

„1983 wurde natürlich die politische Linie noch einmal in der DDR verschärft. In den Leitungsorganen wurden fast alle Nichtgenossen ausgewechselt. Die kamen dann also auch zu mir, und man hat mich aufgefordert, meine Tätigkeit als Direktor doch abzugeben. Und man bot mir die Möglichkeit an, in diesem Betrieb, der nun sehr exportorientiert war ... die Exportabteilung mit einem Verkaufsbüro aufzubauen. Als Realist war mir also völlig klar, dass ganz einfach die Machtverhältnisse keine Alternative ließen. Ich bin dann wieder zurückgegangen in mein altes Büro, habe eine Vereinbarung abgeschlossen, man hat alles unterschrieben, die Kreisleitung, der dann nunmehr berufene Kombinatdirektor, die waren also irgendwie froh, dass sie mich nun los hatten, weil ich natürlich auch manchmal sie in ihrer Arbeit kritisiert habe. Ich war nicht mit allem einverstanden, konnte man ja gar nicht sein, wenn man betriebswirtschaftlich dachte. Habe also dann dieses Export-Verkaufsbüro aufgebaut.“

Seine Erzählung lässt erkennen, dass er trotz dieser letzten Etappe immer einen gewissen Respekt von den neuen Betriebsleitern empfunden hätte, nicht zuletzt aufgrund seiner fachlichen Autorität.<sup>10</sup> Liest man zwischen den Zeilen der zuständigen Wirtschaftsfunktionäre und neu eingesetzten Betriebsleiter, so war die Meinung, was den weiteren Einsatz der Komplementäre betrifft, offenbar gespalten. Auch die Komplementäre zeigten unterschiedliche Haltungen und Strategien im Prozess der Verstaatlichung. Manche Komplementäre hätten sich, so heißt es bei einigen meiner Gesprächspartner aus Funktionärskreisen,

---

<sup>10</sup> Durch den staatlichen Aufkauf der Betriebe mit staatlicher Beteiligung Anfang der 70er Jahre und die Kombinatbildung Anfang der 80er Jahre wurde die eigenständige und auf regionale Bedürfnisse bezogene Produktionsstruktur vor Ort immer weiter eingeschränkt. Im Interesse der Sicherung der Versorgung der Bevölkerung vor Ort durch fachlich kompetent geleitete Klein- und Mittelbetriebe, aber auch weil man geforderte wirtschaftliche Erfolge vorweisen wollte, entwickelten daher einzelne Funktionäre aus den Wirtschaftsräten von Kreis und Bezirk manchmal im Bündnis mit den mittelständischen Komplementären verdeckte Strategien, mit denen sie sich gemeinsam gegen eine weitreichende Einbindung der Betriebe in übergeordnete Kombinatstrukturen wehren konnten.



bei der zuständigen leitenden Behörde, dem Wirtschaftsrat des Bezirkes, über die geplante Absetzung als Betriebsleiter beklagt oder über die Blockparteien (insbesondere die ‚Komplementärspartei‘ LDPD) versucht, Einfluss zu nehmen. Oder sie hätten als spätere volkseigene Betriebsdirektoren die Geschäfte „blockiert“ und sich „nicht in die Karten sehen lassen“. Sowohl auf Seiten einiger Komplementäre als auch auf Seiten des zum Einsatz geplanten Personals, das offenbar hauptsächlich aus der zweiten Reihe der zentralgeleiteten Industrie gekommen ist, bestand wiederum nicht immer die gewünschte Bereitschaft, eine Funktion als Betriebsleiter in der bezirksgeleiteten Industrie zu übernehmen. Zum einen schien der Posten als Betriebsleiter in einem VEB deshalb nicht so attraktiv zu sein, weil sich die schlechteren Konditionen und Möglichkeiten der bezirksgeleiteten Industrie auch im Gehalt eines dort angestellten Betriebsleiters niederschlugen. Zum zweiten war es für den Nachfolger eines geachteten Komplementärs nicht immer leicht, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen.

Selbst wenn die SED im wirtschaftlichen Mittelstand eher wenig vertreten war, so waren die ehemaligen Komplementäre doch meist in einer der Blockparteien, am häufigsten in der LDPD, organisiert und damit politisch eingebunden (vgl. Tempel 1987). Auch Werner Kettner hat inzwischen als Kreistagsabgeordneter für die LDPD einen politischen Status in der Kommune gewonnen. Der Komplementärspartei LDPD sei er schon sehr frühzeitig beigetreten, weil man sich in seiner Position „irgendwo engagieren musste“. Er versteht dies als eine Form der Anpassung, die er für moralisch vertretbar hält, denn Anpassung, so sein Fazit, sei in der DDR „eine dringende Lebensnotwendigkeit“ gewesen. Allerdings müsse man differenzieren, wie weit eine Person diese Anpassung subjektiv getrieben und diesen Zwang zur Anpassung subjektiv empfunden habe.

„Natürlich wurde man ja dann gewissermaßen auch mal gezwungen, anlässlich einer Mai-Demonstration oder anderer Veranstaltungen, einige Kernsätze über diesen Staat zu äußern, aber insgesamt habe ich eine grundsätzlich liberale Auffassung gehabt und bin auch deshalb dann in die Liberal-Demokratische-Partei (LDPD) eingetreten. Und wir haben ja an der Basis Liberalität praktiziert. Es war also ein ganz freimütiges Wirken. Und in dieser Partei waren nun eben damals vor allen Dingen dann die Komplementäre“.

In seiner Selbstcharakterisierung als Betriebsleiter beschreibt sich Werner Kettner als jemand, der im Betrieb stets an die Facharbeiterehre, Leistung und gute Umgangsformen appelliert hätte. Duz-Verhältnisse und Kumpanei im Betrieb hätte es in seinem Führungsstil nicht gegeben. Mit dieser Haltung grenzt er sich entschieden von den durch die SED eingesetzten Betriebsleitern ab, die seiner Meinung nach Arbeitsdisziplin und Normerfüllung vor allem über ihr Parteiabzeichen durchgesetzt hätten. Die Verstaatlichung hätte nämlich zur Folge gehabt, dass ein Betriebsdirektor nun „von der Zuneigung seiner Werktätigen und Genossen“ abhängig gewesen sei und daher mehr über die politischen Strukturen moralischen Druck und Autorität ausgeübt hätte. Der An-

spruch der politischen Führung, durch eine umfassende betriebliche Sozialpolitik möglichst breitem Zuspruch der ‚Werk tätigen‘ zu Staat und Gesellschaft zu gewinnen, hätte dazu beigetragen, dass ein zu großes Abhängigkeitsverhältnis des Betriebsleiters von den Beschäftigten entstanden sei. Die Äußerungen von Werner Kettner zeigen, dass er Habitus und Führungsstil anderer Betriebsleiter zudem vor dem Hintergrund ihrer sozialen Herkunft und Bildung erklärt. Die Betriebsleiter der VEB seien seiner Meinung nach vielfach Personen gewesen, die aus bildungsfernen Milieus gekommen seien und denen daher, selbst wenn sie gewollt hätten, ein entsprechender sozialer und kultureller Hintergrund für eine fachliche Autorität und ein entsprechendes Auftreten gefehlt hätte, obwohl er hier auch differenzieren möchte: „Es gab also auch Leute, die trotzdem einen Bildungsgrad hatten, Umgangsformen.“

Etliche der in den letzten Kriegs- und ersten Nachkriegsjahren jüngeren Funktionäre und Betriebsleiter hätten aufgrund besserer Bildungschancen, der erreichten Qualifikationen und hervorgehobener beruflicher Positionen trotz ihrer Loyalität zur Partei eine bestimmte kritische Eigenständigkeit und Unabhängigkeit erreicht. Die Neugestaltung von Arbeitsprozessen und die wachsende Technisierung in den 60er Jahren hätten der technischen Intelligenz gesellschaftliche und politische Aufstiege ermöglicht. Bei der Besetzung leitender Positionen sei besonders in diesem Jahrzehnt nicht mehr nur Parteigebundenheit und Parteidisziplin gefordert gewesen, sondern fachliche Abschlüsse an den Universitäten und Fachhochschulen. Diese neuen Betriebsleiter hätte sich weniger als die ältere Generation an starren ideologisch gefärbten sozialen Abgrenzungen orientiert, sondern zum Teil ähnliche Umgangsformen und Lebensstile gepflegt wie die Reste des traditionellen Bürgertums und schränkt Herr Kettner seine Einschätzung etwas ein und meint:

Herr Kettner macht die Differenzen zu den VEB-Betriebsleitern der älteren Generationen anhand der Charakterisierung des benachbarten Betriebsleiters Herrn Egon Wutta (geb. 1931) deutlich, der sich vom Schlosser zum Betriebsdirektor hochgearbeitet hätte. Er beschreibt ihn als „Herrschnatur unter Ausnutzung des Parteibuchs“ mit einem Auftreten, das „abrupt proletarisch ohne jegliches Gefühl“ gewesen sei. Egon Wutta hätte zur Gruppe der Betriebsdirektoren gehört, die regelmäßig „ihre Saunaabende mit den sowjetischen Kommandanten“ gemacht hätten. War ein von der SED eingesetzter Betriebsdirektor nach Meinung von Herrn Kettner also „in der Regel ... ein Mann“, „der ein bisschen skrupellos war“, so habe er demgegenüber „ganz akkurat sein“ und „ein Wissen haben“ müssen, auf dessen Basis er mit seinen Mitarbeitern „sehr sachlich und gesetztesbewusst“ zusammenarbeiten musste:

„Weil ich nicht in der Partei war. Und ich hatte ... nicht diese politische Keule, mit der der Genosse Werkleiter seine Leute einschüchtern konnte ... Deshalb ging es auch in der Umgangsform sehr korrekt zu, dass sie (die Mitarbeiter, C.S.) anklopfen. ... Wir gingen noch mit Hut, wir hatten immer ‘ne Krawatte um ... Und die (anderen Betriebsleiter, C.S.) hatten ja schon das proletarische Hemd draußen. Das sind Kleinigkeiten, die die ganz gern auch

gehabt hätten, aber nicht wollten und konnten. Das waren Äußerlichkeiten. Und dann auch schon durch die Partei waren die ganz anders integriert in das System.“

Gleichwohl unterstreicht auch Werner Kettner eine paternalistische Grundhaltung der Fürsorge und Verantwortlichkeit, die er als Betriebsleiter seinen Mitarbeitern entgegengebracht hätte, die aber auch mit einer grundsätzlich liberalen Haltung und Toleranz verbunden gewesen sei:

„Früher als wir den Kommunismus hatten, die Menschen kamen zu mir, und haben mir ihr Leid geklagt, hatte ich für jeden Verständnis. Das will ich eigentlich auch so beibehalten. Und deshalb bin ich schon ein Liberaler.“ Früher wie heute hätte er daher einer loyalen Stammebelegschaft immer sicher sein können.

Die wachsenden Unterschiede zwischen den einst noch privat wirtschaftenden Unternehmern und den volkseigen angestellten Betriebsleitern machten sich nach der Beobachtung von Werner Kettner ab Mitte der 1970er Jahre auch im Freizeitbereich bemerkbar. Zwischen den Vertretern des industriellen Mittelstandes, privaten Selbständigen und den – vielfach jüngeren – gebildeten sozialistischen Bildungseliten hätten sich vor allem auf der Freizeitebene eigene soziale Zusammenhänge herausgebildet. „Rein privat“ habe es „etwa bis 1975 eine sehr offene Verbindung“ gegeben. „Ob im Kegelclub oder wo auch immer, weil es alle Leute waren, die dann aus dem Mittelstand gekommen sind oder Ingenieure, die im letzten Krieg waren, die also eine gemeinsame Vergangenheit hatten.“ Dann sei mit den volkseigen angestellten jüngeren Betriebsdirektoren und anderen Funktionären eine neue Gruppe hinzugekommen.

„Das bedeutete, dass ... in diesem Kollektiv die Sprache eine andere wurde. Es wurde auch der Witz noch gepflegt, aber nicht so der politische. Es kehrte eine bestimmte Vorsicht ein, die Gesprächsthemen wurden andere, also zum Beispiel das Urlaubsthema oder der Tratsch und Klatsch, aber nicht mehr die geschichtliche Vergangenheit. Alles was sich politisch tangierte, wurde vermieden, um nicht irgend'ne Aussage zu machen, vor allem wenn man dann noch 'nen paar Bier getrunken hat, die einem hinterher schaden konnte.“

Trotzdem sei viel Harmonie und Spaß mit im Spiel gewesen, weil die persönlichen Sorgen der meisten Leute geringer gewesen seien und als „volkseigener Angestellter ... kaum einer ein Risiko“ gehabt hätte.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, das Werner Kettner ebenfalls erwähnt, ist die Tatsache, dass er und seine Ehefrau die traditionelle familiäre Rollenteilung bevorzugt haben. Seine Frau verzichtete auf eine Berufstätigkeit und widmete sich weitgehend dem Haushalt und der Kindererziehung. Der Kindergarten, den seine Tochter besuchte war der christliche und nicht der staatliche. Dies war in der DDR für Handwerkerschichten, sonstige private Selbständige oder Familien, die dem gebildeten Bürgertum angehörten, keine Seltenheit, drückte aber mehr eine Distanz zu Staat und Partei als ein besonderes Glaubensbekenntnis aus.

In den 1980er Jahren hatte sich Werner Kettner mit seiner Funktion als Fachmann und Experte für den Export gut arrangieren können. Im Betrieb, der ihm formal nicht mehr gehörte, agierte er dennoch weiter nach den Rationalitätskriterien wirtschaftlichen Handelns, die er sich in der Aufbauphase der Nachkriegszeit angeeignet hatte: Dies seien die „Anerkennung der Geldfunktion“ und des „Gewinns im ökonomischen Tausch“ gewesen, sowie Eigeninitiative und die Betonung des Leistungsprinzips. Er konnte internationale Handelsbeziehungen, vor allem mit dem nichtsozialistischen Wirtschaftssystem (NSW), aufbauen. Für ihn, dessen Status man im DDR Jargon mit ‚Reisekader‘ bezeichnete, waren die Grenzen nicht geschlossen. Dies war für ihn eines der größten Privilegien in einer Gesellschaft, die ansonsten für einen Mittelständler wie ihn aus politisch-ideologischen Gründen eher Hürden bereithielt. Werner Kettner kannte sich daher auch schon vor dem Fall der Mauer aus auf dem Weltmarkt. Die Grenzen bestanden für ihn in der beschränkten Produktionskapazität. Er beschreibt dies so:

„Das damalige Kombinat hatte kühne Vorstellungen über den Ausbau dieser Exportlinien, und es ist mir tatsächlich dann auch gelungen, weltweit diese Exportlinie zu schaffen ....wurde dann bis Australien, Vertretungen in Bangkok, Hongkong, Singapur, Südamerika, Nordafrika. Und natürlich waren die Preise, die damals für diesen Elektrokettenzug vom Außenhandel verlangt wurden, weit niedriger als die sonst üblichen Preise auf dem Weltmarkt. Das hatte natürlich auch etwas zu tun mit der damaligen Stellung der DDR im Welthandel. Es gab doch bestimmte Unzuverlässigkeiten. Eigentlich auch etwas diskriminierend: Das ‚Made in East Germany‘ war nicht unbedingt ein Markenzeichen, obwohl unsere Geräte keine Reklamationen hatten und weltweit einen guten Namen. Aber das Geschäft haben eben dann die Generalimporteure gemacht. Sie haben die Ware relativ billig eingekauft und dann schon zu Weltmarktpreisen in ihrem Lande verkauft, sich also dort eine recht gute Gewinnspanne verschafft. Und dieser Aufbau war also erfolgreich. Was natürlich dann plötzlich ein Problem wurde, war die Produktionskapazität. Sie konnte also nicht so entwickelt werden, wie man es sich vorgestellt hatte. Es ging dann zuerst der Export zu Lasten des Inlands, das Inland bekam also dann überhaupt keine Produkte mehr hier aus dieser Produktion Hebezeuge. Und es konnte dann sogar der Export nicht mehr gesteigert werden. So ging das also mehrere Jahre. Ich war schon viel im Ausland und habe zur damaligen Zeit eben sehr aktiv diese Exportlinie aufgebaut und gepflegt, eigentlich oft im Widerspruch zu den Methoden, die dann doch hier in der DDR Praxis waren, dieses Funktionsprinzip.“

Der plötzliche Zusammenbruch der DDR und die damit verbundenen sozialen Auseinandersetzungen, sei es auf der Straße, sei es in den Betrieben, werden von Werner Kettner in beiden Interviews nicht erwähnt. Auf die in den 1980er Jahren wachsenden Engpässe beim Export und die in seinen Augen wirtschaftlich ineffizienten Diktate der SED folgen in seiner Schilderung bruchlos Wiedervereinigung und der schrittweise Übergang seines Betriebes in die Marktwirtschaft.

„So und das ging etwa so bis zum Jahr 1989, im Herbst ‘89, damals noch von der Liberaldemokratischen Partei aus gab es dann schon erst im November, Dezember erste Gespräche über Forderungen nach einer Reprivatisierung. Es war ja dann schon ein bestimmter Umbruch sichtbar hier in der DDR, und etwa im Februar/März bat man mich dann, von dem damaligen Unternehmerverband aus ... in einer Regierungskommission bei der Bildung des Reprivatisierungsgesetzes“ mitzuwirken.

Wichtig ist ihm das Resultat der Wende, aber auch hier wieder nur in Hinblick auf den wieder gewonnenen Betrieb, der weiter existiert. Die Hoffnung auf eine zukünftige stabile betriebliche Entwicklung ist ein wesentlicher Grund dafür, dass sich Werner Kettner als ein „totaler Verfechter“ der Wiedervereinigung“ bezeichnete. Zunächst einmal – und vor jeder kritischen Bilanzierung – leiten Werner Kettner bei der Reprivatisierung seines Betriebes zwei Motive: Er will seiner Frau und seiner Tochter eine Existenzgrundlage schaffen und zweitens sich noch einmal „verwirklichen“, schon um sein Lebenswerk „nicht in Schutt und Asche zu fahren“.

Die sozialen Netzwerke der ehemaligen Betriebsinhaber waren nach der Vollverstaatlichung der Betriebe in der DDR zwar nicht verschwunden, wurden jedoch nicht mehr aktiv genutzt. 1989 kann Werner Kettner schnell die alten Kontakte zu ehemaligen Privatinhabern „zwei Kollegen aus der Zeit vor 1972“ reaktivieren und mit ihnen zusammen einen Aufruf an alle ‘72er Betriebe in Leipzig starten.

„Und wir haben uns dann getroffen in einem zentralen Gebäude und haben eine Petition verfasst an den Vorsitzenden des Rates des Bezirkes und an den Vorsitzenden des Wirtschaftsrates des Bezirkes Leipzig und haben ... aufgefordert, sich dieser beginnenden Privatisierung nicht entgegenzustellen und zu verhindern, dass diese Betriebe, die nun eigentlich doch reprivatisiert werden sollten, noch verhöckert werden.“

Noch unter der Regierung Modrow wurde Werner Kettner aufgrund dieser Initiative nach Berlin gebeten, um an einem Reprivatisierungsgesetz mitzuwirken. Den Erfolg dieses Gesetzes hält er bis auf die Verhinderung einer Vermögensabgabe für die Alteigentümer allerdings für eher gering. Er begründet das damit, dass der ostdeutsche Mittelstand keine Lobby gehabt hätte und daher kein Macht- bzw. Risikofaktor für die Politik gewesen sei. Sein Gesamturteil fällt zwiespältig aus:

„Es war eben damals das Hefestück, würde ich sagen. Das Hefestück für diesen ganzen Umwandlungsprozess, der dann doch - wenn auch zögerlich - unter Modrow noch begonnen hat. Denn dieses Gesetz wurde ja mit von der Modrow-Regierung erarbeitet, nur eben unter dem Gesichtspunkt, dass diese Privatisierung und diese ganze Umgestaltung zur Marktwirtschaft in Etappen sich vollzieht. Wir sagten damals, wenn man das über Nacht macht, und über Nacht also eine Marktwirtschaft mit vollem Konkurrenzwirken hier im Osten Deutschlands gestaltet, sind wir einfach nicht konkurrenzfähig. Es fehlten alle Voraussetzungen ... ich meine, politisch war es vielleicht richtig, wirtschaftlich wird es die Zukunft zeigen, jedenfalls ich war dann der Erste mit hier im

Bezirk Leipzig als Beispielbetrieb, der am 1. Mai 1990 seinen Betrieb reprivatisierte.“

Ähnlich wie in den 1960er Jahren der DDR sind für ihn auch heute gerade Klein- und Mittelbetriebe als eigenverantwortliche Familienbetriebe „Perlen in dieser Wirtschaft“:

„Weil sie stabil sind und Steuern abführen, ... nicht auf Lasten anderer leben und existieren, dort wird in der Familie selbst auch mitgearbeitet. Also insofern ist die Mittelstandspolitik - glaube ich, auch schon eine zukunftssträchtige Politik. Jeder ist eigenverantwortlich.“

Allerdings nimmt Herr Kettner, wenn er seinen Betrieb mit Unternehmen anderer ostdeutscher Mittelständler vergleicht, doch gewisse Startvorteile für seinen Betrieb wahr, die aus der Vergangenheit stammen:

„Mein Betrieb ist vielleicht im Moment noch der stabilste. Wir hatten sicher auch eine Menge Probleme, von der Umstellung von dieser DDR-Mark auf die internationale konvertierbare Währung, und damit auch den Wegfall der Exportstützungen, die ja bis zu 200% betragen haben, bei manchen Betrieben waren es ja 340%. Es mussten die Kosten ganz gewaltig gesenkt werden, und natürlich müssen Exportkunden jetzt Preise bezahlen für ‚Made in Germany‘. Und das ist sehr kompliziert. Die Leute sind einfach diese Ostzonenpreise über Jahrzehnte gewöhnt gewesen.“

Die Exportorientierung seines Betriebes hatte eine höhere staatliche Förderung und eine verbesserte maschinelle Ausstattung zur Folge, die auch jetzt noch einen gewissen Vorteil bringt. Auch profitiert er heute noch von den früheren Exportbeziehungen, die rd. 50-60% des Verkaufs ausmachen. Der Betrieb liefert in 35 Länder, darunter auch viele osteuropäische Länder und nimmt nach wie vor an Messen teil. Herr Kettner sieht sich aufgrund seiner Ausbildung als Techniker und Kaufmann nach wie vor in der Lage, Innovationen zu entwickeln und neue Produkte zu vermarkten. Herr Kettner setzt auf ein kleines, aber gesundes Fundament als Voraussetzung, um den Betrieb zu entwickeln. Vor der Aufnahme großer Kredite hat er sich gehütet. Dies entspricht seiner generellen Strategie des „Klein Anfangens“, die er schon 1945 verfolgt hat. 1989 bedeutet dieses „Klein Anfangen“: „Gesundshrumpfen! ... Also, ein hohler Baum wird nicht dem Sturm standhalten, dann soll man noch mal neu pflanzen und neu begießen.“

Seit der Reprivatisierung im Mai 1990 hat Werner Kettner das, was er 1977/78 einmal vollziehen musste, nämlich den Zusammenschluss von Betrieben, wieder in sein Gegenteil verwandelt. Aus dem ehemaligen VEB haben es seiner Ansicht nach 90% der Alteigentümer gewagt, die Reprivatisierung anzugehen. Entstanden seien sechs Kleinbetriebe, von denen sein Betrieb mit rund 100 Beschäftigten (1996 mit 60 Beschäftigten, C.S.) der größte sei.

Um das Risiko begrenzt zu halten in dieser, wie er sagt, doch etwas unsicheren Zeit und angesichts seines vorgerückten Alters, hat er sich zur Gründung einer GmbH entschlossen. Als Geschäftsführer setzte Werner Kettner, der eine

Tochter hat, seinen Schwiegersohn ein. Dies sei ein, wie er meint, ideen- und initiativenreichen Diplomingenieur aus der Fahrzeugbranche, ohne den er die Reprivatisierung vielleicht gar nicht durchgeführt hätte. Ferner hat er auch ehemalige Mitarbeiter, z.T. noch aus der ehemaligen privatwirtschaftlichen Zeit, als Gesellschafter in die GmbH hinein genommen. Auch seine Tochter, die eine betriebswirtschaftliche Ausbildung absolviert hat, ist 1996 mit in die Geschäftsleitung eingestiegen.

Werner Kettner bezieht sich in seiner rückblickenden Lebens- und Geschäftsbilanz auf drei Bereiche, auf die er als Ressource für den beruflichen Neuanfang zurückgreifen kann. Dies sind:

- a) familiäre Traditionen;
- b) seine beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen;
- c) regionale Traditionen und Mentalitäten;

Ad a) Was die verwandtschaftliche Linie betrifft, so greift Werner Kettner weit zurück. Sein Vater sei zwar Postbeamter gewesen, doch wenn man bis 1570 zurückblende, würde man sehen, dass die Vorfahren immer als selbständige Leineweber tätig waren: „Und das steckt drin.“ Die andere Linie sei bäuerlich geprägt: „Landwirtschaft soweit wir denken können.“

Ad b) Welche Kenntnisse braucht er seiner Ansicht nach in seiner Position? Seine unternehmerische Vergangenheit und damit auch seine eigenen beruflichen Erfahrungen, auf denen er aufbauen konnte, beginnen für ihn mit der Nachkriegszeit.

„Einmal, wenn ich mich erinnere an die Zeit 1948 beginnend, wo wir auch improvisiert haben, wo wir mit wenig Geld versucht haben, etwas aufzubauen, wo wir die Mitarbeiter motivieren mussten, wo eigentlich auch alles ganz schwierig war. Ich vergleiche vieles heute mit damals.“ Und dann „natürlich einen großen Erfahrungsschatz, den ich mir später aufgebaut habe im wirtschaftlichen Denken, im Wettbewerb, im technischen Vergleich, in der Betriebsorganisation und ganz besonders dann in dieser Exporttätigkeit, in den Messen und dem Wettbewerbspartner.“ Heute sei vor allem entscheidend, „dass man, wenn man ein mittelständisches Unternehmen leitet, ein Techniker ist. Man muss sein Produkt kennen, man muss wissen, wo man ansetzen muss, um dieses Produkt weltmarktfähig zu machen, und man muss aber auch ein guter Betriebswirt sein. Ich muss also alle ökonomischen Zusammenhänge kennen im Betrieb.“

Ad c) Ohne den Lokalpatriotismus überzubetonen, verweist Werner Kettner mit begründeter Zuversicht doch auf gewisse regionale Traditionen und Mentalitäten. Er ist der Meinung, dass „die Sachsen ... doch von Natur aus ein fleißiges Volk sind“, was die Geschichte bewiesen hätte und „dann natürlich auch dieses Konzentrierte hier in dieser Wirtschaft, dieser früher hier ausgeprägte Mittelstand, der sich wieder etabliert. Allein in meinem Freundeskreis beginnen viele kleine Mittelständler zwischen 5 und 50 Beschäftigten nun aus den Höhlen hervorzukriechen, gehen in die Startlöcher.“

Zuletzt kommt Werner Kettner noch auf spezifisch ostdeutsche Mentalitätsprägungen zu sprechen. Aus dieser Perspektive spricht er von Vor- und Nachteilen. Die Tatsache, dass die Ostdeutschen Verzicht gewöhnt seien, lässt ihn von steigenden Chancen für die mittelständische Industrie im Osten sprechen.

Sein Verhältnis zu Freunden und Mitarbeitern hat sich in seinen Augen nicht wesentlich geändert. Da sei nach wie vor „größeres Vertrauen“ da. Eine Umstellung des betrieblichen Führungsstils sei nicht erforderlich gewesen. Zwar weiß er, dass soziale Unterschiede und damit auch soziale Distanzen in Zukunft zunehmen würden, er empfindet das aber als eine Entwicklung „zurück zur Normalität“. Die Akzeptanz größerer Einkommens- und Statusunterschiede in Ostdeutschland ist für Werner Kettner daher eine reine „Generationenfrage“. Es ist interessant, dass er Statusunterschiede beim Mittelstand beispielhaft nicht an der Person des mittelständischen Unternehmers, sondern am Konsum und dem Äußeren deren Ehefrauen und Kindern festmacht. Die Unternehmerpersönlichkeiten, einschließlich sich selbst, charakterisiert er stattdessen als maßvolle, Kosten bewusste Ökonomen, die jede Mark Gewinn wieder in ihren Betrieb stecken würden. Andererseits gibt er zu, dass Alteigentümer selbst bei gegenwärtig noch mäßigem Einkommen durch ihren Besitz gegenüber der ehemaligen sozialistischen technischen Intelligenz im Vorteil seien. Hier beobachtet er gewissen Neid:

„So, es gibt Ansätze von Differenzierung, meistens bei den Ehefrauen der Unternehmer, die dann mit dem großen Wagen vorfahren, 'nen bisschen anders gekleidet sind, also öffentlich schon 'nen bisschen lockerer auftreten. Also die Besitzverhältnisse bilden sich langsam heraus, wobei die Schuldenverhältnisse noch überwiegen, weil auch viele Mittelständler Pleite gehen. ... Wir spüren manchmal in bestimmten Kreisen, ... so von diesen Ingenieuren, der gebildeten Schicht des Sozialismus, die noch nicht entsprechend jetzt aufgrund ihrer Besitzverhältnisse Mittelständler werden, ein bestimmtes Neidgefühl.“

Werner Kettner versucht ganz im Sinne seiner Auffassung einer prinzipiell bescheidenen Lebensführung auch im Betrieb Statussymbole der Mitglieder der Unternehmensleitung nach außen hin im Rahmen zu halten:

„Ich meine wir haben sicher in unserem Unternehmen auch unsere Politik, das geht beim Autotyp los, dass wir also immer im Rahmen bleiben, ... aber man differiert dann schon.“

Gelderwerb und Gewinn sind für Werner Kettner stets in erster Linie Ausdruck von Leistung. Beide dienen nicht dem persönlichem, luxurierenden Konsum oder individueller Bereicherung, sondern gelten als unerlässliche Basis verantwortungsvollem wirtschaftlichen Handelns eines Unternehmers, der seine Tätigkeit – so hat es Max Weber schon beschrieben – vor allem als berufliche Verpflichtung versteht. Eine so gestaltete Lebensarbeit steht „im Dienste einer rationalen Gestaltung der materiellen Güterversorgung der Menschheit“ (Weber 1969: 64).



Ein Maßhalten in Ansprüchen erwartet er auch von seiner Belegschaft. Dies will er aber nicht im Sinne eines generellen Verzichts auf berechnete Arbeitnehmerrechte verstanden wissen, sondern als situationsbedingten Verzicht für eine begrenzte Zeit. Fürsorge und Verpflichtung gegenüber der Belegschaft sind für ihn nach wie vor eine Maxime, die jedoch nie zu einem Hemmnis für Leistungsanreize und die Übernahme persönlichen Risikos werden dürften. Soziale Verantwortung, da will er unterscheiden, sollte sich ebenfalls nicht – wie zu DDR-Zeiten – verselbständigen, sondern müsse eine reale wirtschaftliche Grundlage haben. Es ist also nicht nur die protestantische Ethik, die aus den Worten von Werner Kettner spricht. Die von ihm beanspruchte Gültigkeit einer ethisch gefärbten Maxime maßvoller Unternehmensführung, die sich in erster Linie der Allgemeinheit verpflichtet fühlt, hat nur dann eine Berechtigung, wenn sie der tatsächlichen wirtschaftlichen Kraft des Mittelstands entspricht. Solange sich Leistung und wirtschaftlicher Erfolg beim Wirtschaftsbürgertum noch nicht umfassend eingestellt hätten, so die Schlussfolgerung von Werner Kettner, würden diese Kreise auch mit einem gewissen Recht noch nicht die angemessene gesellschaftliche Bedeutung und Ausstrahlung (wieder) erlangen.

Die persönliche Lebensbilanz von Werner Kettner wäre auch ohne den Zusammenbruch der DDR und eine Reprivatisierung seines Betriebs positiv und nicht ohne Selbstbewusstsein ausgefallen. Da es nicht Eigentum und persönliche Güter sind, die für ihn zählen, sondern die daraus entstehenden Pflichten als Unternehmer, hat sich Werner Kettner in der Vergangenheit nichts vorzuwerfen. So gesehen hat er auch in der DDR seinem Selbstverständnis nach moralische Standfestigkeit und berufliche Identität wahren können. Was für ihn zählt ist der berufliche Erfolg durch die weltweite Anerkennung „seiner“ Produkte, die er über den Export und viele Messebeteiligungen erlebt hat. Auch später, als angestellter Betriebsdirektor im volkseigenen Betrieb und sogar nach dem Verlust dieser Position, konnte er als ‚graue Eminenz‘ im Hintergrund die Geschicke des Betriebes weitgehend mitbestimmen. Häufige Reisen in das westliche Ausland durch seine Verantwortung für den Außenhandel und die damit verbundenen Privilegien (Zugang zu Devisen) verliehen ihm am Ort und im Betrieb ebenfalls einen besonderen Status und bewirkten eine ausgesprochene Westorientierung. Die staatliche Politik gewährte diese persönlichen Vergünstigungen, weil sie vom Erfolg des Betriebs profitierte. Dieser Erfolg aber war mit der Person von Werner Kettner und seinem Engagement, das aus der hohen Identifikation mit dem Betrieb resultierte, verbunden. Werner Kettners Verständnis von naturgesetzlicher Dynamik, in der sich das/der Bessere durchsetzt, hinderte ihn an einer unrealistischen Auseinandersetzung mit der politischen Macht. Stattdessen nutzt er geschickt vorhandene Spielräume gerade weil er bereit ist, sich in für ihn moralisch vertretbaren Grenzen der gesellschaftlichen und politischen Praxis einzufügen. Politische Systeme – und seien sie noch so Macht gestützt – so lässt sich seine Haltung interpretieren, haben

nur solange Bestand, wie sie leistungsstark sind. Zwischen den Zeilen schwingt hier mit, dass er unter diesem Gesichtspunkt im Fall des „Staatskapitalismus“, dieser „absoluten Planwirtschaft“ mit einer kürzeren Lebenszeit gerechnet hat, weil sie „jede private Initiative im Keim erstickt“ hätte.

Vor dem Hintergrund des bisherigen Arrangements mit der staatlichen Macht der DDR bedeutet die Wiedervereinigung für Werner Kettner nicht die Stunde Null, mit der plötzlich eine neue Welt anbrach und sich sein Leben und das seiner Familie in allen Bezügen wieder zum Positiven wendet. Aus seiner Sicht hat er auch in der Vergangenheit stets das Beste unter den gegebenen Bedingungen getan. Alles andere, davon ist er überzeugt, lag nicht in seiner Hand. Allerdings eröffnen sich für ihn und seine Familie mit der Deutschen Einheit wirtschaftliche und damit noch einmal berufliche Horizonte, mit denen er ohne diese politischen Ereignisse nie gerechnet hätte. Die Möglichkeit einer selbständigen Unternehmensführung und die familiäre Weitergabe des Betriebs befanden sich in der Zeit des DDR-Staates jenseits jeder Vorstellungskraft, selbst wenn sich Ende der 1980er Jahre die Spielräume für privat betriebenes Gewerbe und Handwerk etwas zu vergrößern begannen.

Während des ganzen Interviews bleibt Werner Kettner in seinem Urteil über Vergangenheit und Gegenwart stets sachlich und rational. Nur in einem kurzen Moment ahne ich, was ihn im Stillen besonders bewegt. Es ist an der Stelle, als er davon redet, dass sich der lebenszeitliche Horizont für ihn noch einmal geöffnet hat, er sich aber gleichzeitig darüber im Klaren ist, dass die zeitliche Ressource für ihn recht begrenzt ist. Es überkommt ihn daher „so ein ganz kleines Wehmutsgefühl“ und eine Ahnung davon, dass ein betrieblicher Neubeginn für ihn „etwas zu spät“ ist: „Am besten wäre gewesen“, lautet sein Fazit, „wenn diese total sozialistische Zeit gar nicht eingetreten wäre, ... Es hätte zumindest nicht solange zu dauern brauchen.“

## Zusammenfassende Interpretation und Schlussfolgerungen

Am biographischen Fallbeispiel von Werner Kettner können wir einen komplexen mehrphasigen Entwicklungs- und Verarbeitungsprozess der wirtschaftlichen Umgestaltungsprozesse in der DDR beobachten, der von den ersten Ansätzen zur staatlichen Beteiligung an Privatbetrieben 1956 bis zum Ende der Vollverstaatlichung 1977 und ihrer in den 1980er Jahren anschließenden vollständigen Integration in die Kombinatistruktur reichte. Nicht in jeder Etappe der wirtschaftlichen und politischen Umstrukturierungen in der DDR mussten die Interessen des Eigentümers mit planwirtschaftlichen Zielen auseinander fallen. Zum Teil konnte sich Werner Kettner mit dem System in unterschiedlicher Weise gut arrangieren, ohne das als Selbstaufgabe zu empfinden zu haben. Der

Verlust des Eigentums bedeutete nicht unbedingt zugleich den Verlust an Privilegien, Reise- und Zugangsmöglichkeiten zur D-Mark, leitende Positionen sowie soziale Anerkennung im Betrieb und in der kommunalen Gemeinschaft blieben meist erhalten.<sup>11</sup> Zwar wurde der Einfluss der bürgerlichen Wirtschaftseliten in der Politik und Wirtschaft stark zurückgedrängt und sollten die Arbeiterschaft und neue Funktionärseliten im Gegenzug in ihrer gesellschaftlichen und politischen Bedeutung gestärkt werden. Die Lebens- und Betriebsgeschichte von Werner Kettner macht jedoch in eindrucksvoller Weise deutlich, in welchem Umfang das verbliebene Wirtschaftsbürgertum in Habitus und Lebensstil<sup>12</sup> selbst unter stark veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen wie in der DDR entweder relativ stabil bleiben oder sich auch auf neue Bedingungen einstellen konnte ohne sich im Kern völlig zu verändern (vgl. auch Alheit u. a. 2004, S. 32-33).<sup>13</sup> Mit der wirtschaftlichen Basis eines Milieus verschwanden nicht automatisch bestimmte Signets für Bürgerlichkeit und Distinktionsmechanismen<sup>14</sup>, wenngleich sich diese im Vergleich zu Unternehmern im Westen natürlich dennoch deutlich unterschieden.<sup>15</sup> Der unternehmerische

<sup>11</sup> In seinem Roman ‚Landnahme‘, in dem Christoph Hein auch vom kleinstädtischen Mittelstand in der DDR in den 60er Jahren erzählt, heißt es daher auch treffend: „Was ihnen an Selbständigkeit genommen war, wurde ihnen durch Privilegien ersetzt“ (Hein 2004, S. 330).

<sup>12</sup> Zum Begriff des Habitus und Lebensstil vgl. Bourdieu 1989, S. 277 ff. und 1992.

<sup>13</sup> Vgl. Fn. 5 in diesem Text. Zu vergleichbaren Ergebnissen der Milieukontinuität sind inzwischen auch neuere Studien gekommen, die ihr Interesse auf Vergleiche ostdeutscher Generationen und die über Familienressourcen gesicherte Vererbung und Pflege von Mentalitäten konzentriert haben (vgl. Alheit u. a. 2004, Wohlrab-Sahr 2004).

<sup>14</sup> Um soziale Grenzen und Distanzen in der Gesellschaft zu wahren und sich als Individuum wie als soziale Gruppe kenntlich zu machen braucht man nach Kaschuba (1988) nur an bestimmte Umgangsformen zu denken, ein Verhaltensspektrum, das wie ein „Signalsystem“ funktionierte. Dazu gehören Faktoren wie Sprachverhalten, Bildung, Kleidung und Körperlichkeit, Esskultur und Wohnstile, Familienformen und Ehrbegriffe.

<sup>15</sup> Das Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum steht nicht nur für berufliche Kompetenz bzw. wirtschaftliche Leistungskraft, sondern gleichermaßen für bestimmte gesellschaftliche Werte, Leitbilder und gesellschaftlichen Fortschritt. Man will nicht nur Funktionselite, sondern auch Wertelite sein. (So Siegrist in seinem Text über die westdeutschen gebildeten Mittelklassen in historischer Perspektive (1945-1965) 1995, S. 129). In einer Untersuchung über die gesellschaftlichen Klassen und ihre Traditionen weist Halbwachs neben einer bestimmten moralischen Haltung vor allem auf das hohe Leistungsethos hin, das das Bürgertum für sich reklamierte: „Was die Menschen im Vermögen respektieren, ist nicht eine gewisse Menge materieller Güter, wer auch immer ihr Eigentümer sei, sondern es ist das vorausgesetzte Verdienst dieses Eigentümers, den man mehr oder weniger als den Begründer seines eigenen Vermögens ansieht. Hinter der Stufenleiter der Vermögen muss es eine Stufenleiter persönlicher Verdienste geben ... Man zollt dem Vermögen heute Respekt aus Achtung vor den Qualitäten der Arbeitsenergie, der Ehrenhaftigkeit und Sparsamkeit, die fürs Reichwerden unabdingbar erscheinen. Gewiss, die wirtschaftlichen Bedingungen ändern sich recht schnell, und viele Bürger werden einfach durch Erbschaft, Geschicklichkeit oder Zufall reich. Aber die alte Auffassung bleibt bestehen“ (Halbwachs 1985, S. 39 f.) Auch der Sozialhistoriker Jürgen Kocka (1988) zählt zu den klassischen Tugenden des Wirtschaftsbürgertums, die als Legitimation des unternehmerischen Erfolgs dienen, die besondere Wertschätzung von Leistung, Ehrlichkeit in Geschäftssachen, Vertragstreue sowie der Selbständigkeit und der freien Konkurrenz. Nach Kaschuba

Mittelstand war in der DDR, so lässt sich vorsichtig verallgemeinern, aufgrund der fachlichen Qualifikation und Leistungsbereitschaft sowie seiner bildungsbürgerlichen Kultiviertheit, die sich z.B. in einem Engagement in kulturellen und sozialen Bereichen ausdrücken konnte, im sozialen Umfeld meist anerkannt und geschätzt, selbst wenn sein Lebensstil und seine Werte offiziell nicht mehr dem kulturell repräsentativen Leitbild entsprochen haben. Der unternehmerische Mittelstand blieb somit auch nach dem Verlust seines ökonomischen Kapitals in der DDR-Gesellschaft eine Art von Subelite mit entsprechenden sozialen Beziehungen (vgl. auch Lepsius 1995). Deutet man diese Zusammenhänge dynamischer, könnte man auch sagen: Neben dem materiellen fand in der DDR stets auch ein symbolischer Klassifikations- und Distinktionskampf<sup>16</sup> statt, der gerade von den neuen aufsteigenden und einflussreichen Schichten aus dem Kleinbürgertum und Proletariat nicht gewonnen werden konnte (vgl. dazu Müller 1992, S. 350).<sup>17</sup>

Vor dem Hintergrund der selbst in der aktuellen Transformationsforschung stets so oft betonten Nivellierung der Eigentums- und Einkommensstrukturen in der DDR und der daraus resultierenden Unterstellung einer weitgehenden Entdifferenzierung der sozialistischen Sozialstruktur hätte es eigentlich keine weitreichenden SED-internen Diskussionen über den Umgang mit bürgerlichen Restschichten und dem bürgerlichen Erbe geben dürfen. Das Gegenteil war der Fall. Tatsächlich zeigen die zahlreichen ideologischen Debatten, die die DDR-Geschichte durchziehen, dass mehr als vermutet Widersprüche, Barrieren und Verzögerungen im geplanten Umgestaltungsprozess zur sozialistischen Gesellschaft aufgetreten sind und sich Ideologen der SED dazu gezwungen sahen, sich immer wieder mit dem Verhältnis der Arbeiterklasse zu den noch verbliebenen Restschichten wie z.B. den ehemals selbständigen Bauern, der ‚Klein- und Mittelbourgeoisie‘ oder der bürgerlichen Intelligenz auseinanderzusetzen. Empirische Forschungsergebnisse der DDR der 1970er Jahre hatten deutlich gemacht, dass die realsozialistische Wirklichkeit von der erwarteten Annähe-

---

(1988, S. 18 ff.) zeigt sich Bürgerlichkeit vor allem als eine Form von Fortschrittsgewissheit, die zunächst „auf dem Glauben an die eigene Modernisierungsfähigkeit und auf deren gesellschaftlich vorbildhafte Wirkung“ gründe. Nicht umsonst werde eigenes Verhalten so gerne durch Attribute wie ‚maßvoll‘ oder ‚bescheiden‘ charakterisiert. Die eigene Biographie, der eigene Erfolg sei letztlich der Beweis für die Richtigkeit dieses ‚mittleren Weges‘ (ebd. S. 39). Weitere Unterscheidungsmerkmale seien soziale Verbindlichkeit und politische Kompromissbereitschaft.

<sup>16</sup> „Distinktion ist nach Bourdieu das Sich Abgrenzen vom Verbreiteten und Gewöhnlichen auf der Ebene der Kultur allerdings nicht mehr im Sinne der Reproduktion von Herrschaft“ (vgl. Krais 1992, S. 8).

<sup>17</sup> „Ähnlich wie der Parvenu in der ökonomischen Welt, der seine wirtschaftliche Potenz in soziales Ansehen (vergeblich) umzusetzen bemüht ist, sucht der Bildungsaufsteiger in der kulturellen Welt umsonst die Gleichberechtigung mit dem alteingesessenen kulturellen Establishment. Gerade weil sein Bildungskapital noch so jung und frisch erworben ist, lässt es sich nicht unmittelbar in sozialen Status ummünzen, bleibt ablösbar von seiner Person und vermittelt noch keine Selbstsicherheit und Ausstrahlungskraft des kulturell initiierten Aspiranten.“ (Müller 1992, S. 318).

rung der Klassen und Schichten noch weit entfernt war. Unterschiedlich verteilte Ressourcen blieben weiterhin differenzierend, wenngleich sich soziale Unterschiede weniger zwischen, sondern mehr innerhalb sozialer Schichten gezeigt hätten und die „Differenzierungsdominante“ weniger durch Eigentums- oder Einkommensverhältnisse bestimmt gewesen ist, sondern „durch die vertikale und horizontale Achse geistiges Niveau der Arbeit, Bildung und Qualifikation.“ (Vgl. Röder 1998, S. 121).

Da Mittelschichten als Teil der Bündnispolitik in einer als „Übergangsperiode vom Kapitalismus zum Sozialismus“ bezeichneten Zeitspanne zur „bedarfsgerechten Versorgung der Bevölkerung effektiv einzubeziehen“ waren, stand die SED-Kulturpolitik in einem stetigen Spannungsverhältnis zu diesen Gruppen. Auch wenn es nach offizieller Lesart in der DDR kein Bürgertum mehr geben sollte, blieben jedoch selbst unter neuen und stark veränderten politischen und sozialen Bedingungen Elemente von Bürgertum als Lebensweise nicht nur unter der Hand erhalten, sondern sie wurden zu einem Teil für die DDR-Gesellschaft sogar bestimmend.<sup>18</sup>

Untermauert werden können die in der Wurzten-Studie und hier exemplarisch am alten wirtschaftsbürgerlichen Mittelstand beobachteten Mechanismen von Milieukontinuitäten durch theoretische Ansätze und empirische Studien, die sich bereits in der Vergangenheit mit längerfristigen Milieubiographien und kompensatorischen Reproduktionsstrategien verschiedener Milieus, insbesondere den bürgerlichen Mittelklassen, befasst haben. Die Annahmen von kompensatorischen Reproduktionsstrategien – selbst über Generationen hinweg – greifen in der Regel auf den theoretischen Ansatz von Bourdieu<sup>19</sup> zurück und können auf dieser Basis erklären, warum selbst bei Verlust des ökonomischen Kapitals die Distinktionen über das kulturelle oder soziale Kapital (Werte, Lebensstile, soziale Beziehungsnetze) bestehen bleiben können. Empirische und sozialgeschichtliche Studien bestätigen die hohe Anpassungs- und Reproduktionsfähigkeit von Milieus an veränderte Verhältnisse und kommen zu dem Schluss, dass sie „mit ihrer wirtschaftlichen und institutionellen Verankerung, ihren Alltagsnetzen und regionalen

---

<sup>18</sup> Nach Ernst bestand einer der Widersprüche zwischen dem Anspruch einer profunden Erneuerung der Kultur in der DDR und dem Selbstverständnis der SED in einzig legitimer Weise die „bürgerliche Kultur“ zu beerben“ (Ernst 1993, S. 13). Das bürgerliche Erbe in der Kulturpolitik und die Prägestkraft bürgerlicher Lebensformen kann nach der Auffassung von Ernst „kaum hoch genug veranschlagt werden“ (ebd.).

<sup>19</sup> Siehe Bourdieu u. a. 1981, Bourdieu 1983, 1992 sowie auch den einleitenden Text von Kraus in Bourdieu u. a. 1981, S. 7f. und die Erläuterungen von Müller 1992. Die Bourdieu'sche Reproduktionstheorie unterscheidet zwischen drei Kapitalsorten als Ressourcen, mit denen die sozialen Gruppen unterschiedlich ausgestattet sind, bzw. zu denen sie unterschiedlichen Zugang haben. Diese drei Kapitalien (ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital), die in bestimmter Beziehung zueinander stehen, sind mit gewissen Einschränkungen konvertierbar und zwischen den Generationen übertragbar. „Je mehr die offizielle Übertragung von ökonomischem Kapital verhindert oder gebremst wird, desto stärker bestimmt ... die geheime Zirkulation von Kapital in Gestalt der verschiedenen Formen des Kulturkapitals die Reproduktion der gesellschaftlichen Struktur“ (Bourdieu 1992, S. 75).

Bezügen, ihren gemeinsamen Moralvorstellungen und Weltanschauungen ... eine breite Reproduktionsbasis (haben, C.S.), die sich nicht so schnell ‚erschüttern‘ lässt.“ Sie ermöglicht soziale Umbrüche und widrige Zeitläufe zu überstehen. In diesem Sinn hat Lepsius gerade für das Bürgertum eine relativ hohe Stabilität nachgewiesen. Auch nach Kocka (1987) sind Angehörige des Wirtschaftsbürgertums traditionell stark in der Region verankert und üben in vielen Belangen ihrer Kommunen Einfluss aus. Generell gelte für das Bürgertum, dass sich in ihm ein Habitus entwickelt habe, „der in der Generationenfolge auch dann noch übermittelt wird, wenn die Ursprungsconstellation, die zu seiner Entstehung geführt hat, schon zerfällt. So kann die Bürgerlichkeit als ständischer Lebensstil, als Konvention oder Präntention das Bürgertum für einige Generationen überleben und von Minderheiten als normative Idee erhalten werden“ (Lepsius 1987, S. 98 und 1993, S. 16ff.).<sup>20</sup>

Das Interview mit Werner Kettner zeugt von deutlichem Selbstbewusstsein und der Akzeptanz der Vergangenheit, die er ausgesprochen geschichtsbewusst interpretiert. Herr Kettner reagierte auf die ökonomischen und politischen Veränderungen, die bis zu der Enteignung seines Betriebs und seiner Entlassung als Betriebsleiter reichten und ihn empfindlich trafen, nicht etwa passiv oder resignativ, sondern engagierte sich weiter im Rahmen einer sich mühsam und von vielen Rückschlägen begleiteten wirtschaftlichen Modernisierung der DDR-Industrie. Dabei bewies er zudem ein hohes Maß an politischer Kompromissfähigkeit.<sup>21</sup>

Auch im wirtschaftlichen Transformationsprozess, in dem die ökonomische Entmachtung des wirtschaftlichen Mittelstands gewissermaßen wieder rückgängig gemacht wurde, wirkt Werner Kettner aktiv gestaltend mit. Dabei kann er nicht nur an seine familiären Traditionen und Kenntnisse als Privatunternehmer aus der unmittelbaren Nachkriegszeit anknüpfen, sondern er hat sich auch in den Jahren der DDR-Industrie als Wirtschaftsleiter und späterer Exportfachmann weiterentwickeln können. Insofern vollzog er nach dem Fall der Mauer nicht nur eine Mentalitätswende zurück zur Haltung eines traditionellen

---

<sup>20</sup> So hat nach Lepsius z.B. das Bildungsbürgertum im Übergang zum 20. Jahrhundert mit dem wachsenden Einfluss von Wirtschaft und Technik seine kulturelle Definitionsmacht verloren. Mit dem Verlust des Prestiges von Bildungswissen sei Bildungsbürgerlichkeit zu einer Subkultur von vielen geworden. Der erste Weltkrieg und die Inflation beendeten zwar die kulturelle Geltung dieses Sozialmilieus, aber seine Angehörigen trugen Elemente der Lebensführung weiter (vgl. Lepsius 1993, S. 315 ff.). Vor dem Hintergrund, dass in der DDR die Kinder und Erben mittelständischer Industriebetriebe in andere Berufsbereiche abwandern mussten und dadurch das Wirtschaftsbürgertum als „spezifische Vergesellschaftung“ (Lepsius 1987:80) eines sozialstrukturell abgrenzbaren Bevölkerungsteils sehr geschwächt wurde, sind Fragen nach den dennoch verbleibenden Relikten, Anpassungsformen und partiellen Reproduktionen kultureller Distinktionsmechanismen am Beispiel dieser Gruppe besonders interessant.

<sup>21</sup> Im Gegensatz dazu gehen eine ganze Reihe von Autoren davon aus, dass bei den betroffenen Unternehmern damals zumindest die „Neigung zu passiver Resignation“ vorgeherrscht habe (Meuschel 1992, S. 182).

Unternehmers, sondern er konnte zugleich auch auf der Basis seines erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns in der DDR den aktuellen Anforderungen einer westlichen Unternehmenskultur gerecht werden. Sein gegenwärtiger unternehmerischer Erfolg baut somit auf allen Phasen der Vergangenheit auf und beinhaltet auch Elemente, die er in der Zeit der Existenz der DDR erworben und auch mit der Wende nicht völlig abgelegt hat.<sup>22</sup>

Die Biographie zeigt ferner, in welchem Ausmaß die einzelnen historischen Etappen der DDR für die Struktur des Lebenslaufs von Bedeutung waren und wie sehr das Denken und Handeln der DDR-Bürger zunächst einmal unter der Voraussetzung der prinzipiellen Offenheit des Erwartungshorizontes stattgefunden hat. Der Abbau privatwirtschaftlicher Strukturen erfolgte für den mittelständischen Bereich anders als in den übrigen Bereichen schrittweise über eine staatliche Beteiligung, so dass die wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen der sozialistischen Umgestaltungsmaßnahmen für diese Gruppe erst Anfang der 70er Jahre, d.h. lange Zeit nach der Schließung der Grenzen voll zum Tragen gekommen sind. Diese Tatsache, dass bestimmte zukünftige Entwicklungen für die Betroffenen nicht absehbar waren, ist nach dem Ende der DDR viel zu leicht in Vergessenheit geraten.

Auch meine anderen Unternehmerbiographien aus Wurzen beginnen mit dem Verweis auf eine längere Firmen- oder Familientradition und eine ausgeprägte Aufbruchsstimmung nach Ende des Zweiten Weltkriegs mit dem Ziel, den Betrieb nach Krieg und Demontage wieder aufzubauen oder neu zu gründen. Dies leisten die mittelständischen Eigentümer, mit denen ich gesprochen habe, unter großen persönlichen Anstrengungen, begleitendem Studium oder Zusatzqualifizierungen auf technischem Gebiet. Sie beweisen Disziplin und die Bereitschaft zum Verzicht, werden dann aber durch staatliche Repressionen behindert, denen nach den Ereignissen um den 17. Juni 1953 mit dem ‚Neuen Kurs‘ doch wieder eine gewisse politische Wende folgte.

Es ist auf der Basis meines Interviewmaterials keineswegs zu schließen, dass der Vorgang der Verstaatlichung, wie häufig behauptet, größtenteils nur auf Ablehnung gestoßen ist. Auch eine Kritik an den neuen Wirtschaftsformen darf nicht über die „teilweise positive Einstellung der Bevölkerung, auch der Jüngeren, hinwegtäuschen“ und spiegelt eher aktuelle Versorgungsmängel wider.<sup>23</sup> So mancher wirtschaftlich Selbständige oder Mittelständler rechnete

---

<sup>22</sup> Auch Alheit u. a. beobachten in ihrem Vergleich ostdeutscher Generationen „gleichzeitig eine gewisse Persistenz der Nationalcharaktere und doch auch erstaunliche Veränderungen.“ Sie stellten eine „drastische Politisierung nach 1945“ fest, „die nur peripher von Modernisierungsprozessen begleitet wird“ und einen „ökonomischer Modernisierungsschub nach 1989, der die vorangegangene Politisierung zwar relativiert, aber keineswegs neutralisiert.“ (Alheit u. a. 2004, S. 13).

<sup>23</sup> Nach zwei von Storbeck zitierten Befragungen von in den Westen abgewanderten Industriearbeitern hatten immerhin 7 % für uneingeschränktes Volkseigentum und 33 % für ein Nebeneinander von Volks- und Privateigentum gestimmt. „Nicht selten wird die Schaffung der ‚volkseigenen Industrie‘ als Grunderrungenschaft von der Bevölkerung anerkannt ...

sich aufgrund der sich 1953 abzeichnenden Lockerung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durchaus Chancen für eine unternehmerische Selbständigkeit in der DDR aus. In vielen meiner Interviews wurde vor allem die gesellschaftliche Notwendigkeit deutlich, die gerade in den 50er und 60er Jahren eine Toleranz gegenüber dem privaten Gewerbe von Seiten des Staates erforderlich gemacht hat. Auch Kaiser kommt zu dem Ergebnis, dass zumindest ein Teil der Eigentümer einer staatlichen Beteiligung unter den damaligen wirtschaftlichen Verhältnissen nicht grundsätzlich ablehnend gegenüberstand, da sich Privatunternehmen unter den gegebenen Bedingungen zunächst vorteilhafter entwickeln konnten: „Die von ihnen erzeugte Bruttoproduktion war von 1960 bis 1968 auf über 200% gestiegen. Die staatliche Beteiligung ermöglichte umfangreiche Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen, zu denen der Unternehmer vielfach allein nicht in der Lage gewesen wäre. Angesichts des tatsächlichen oder auch propagandistisch suggerierten Ruins von kleinen und mittleren Unternehmen in der BRD unter dem Druck der Monopole empfanden viele Unternehmer der DDR diesen Weg als eine gute Alternative, die ihnen auch persönlich als Eigentümer in der Doppelfunktion von Unternehmer und Betriebsleiter eine Perspektive bot“ (Kaiser 1990, S. 9). Die von Walter Ulbricht 1963 auf dem VI. Parteitag begonnenen Wirtschaftsreformen (NÖSPL)<sup>24</sup> als beabsichtigter Motor der ökonomischen Entwicklung und Modernisierung ließen den Unternehmern und späteren Komplementären zunächst tatsächlich mehr Freiräume für technische Innovationen, den Einsatz eigener Kompetenz, Exporte, eigenständige betriebswirtschaftliche Kalkulationen und einen gewissen Einfluss auf die Produktion.<sup>25</sup> Anstelle einer weiteren Offensive auf dem Gebiet der Eigentumsverhältnisse wurde mit dem NÖSPL zunächst für eine Offensive auf dem Gebiet der Produktivkräfte mit dem Ziel der Modernisierung von Produktionsverfahren und einer qualifizierten Leitung und Organisation plädiert (Roesler 1990, S. 16). Es kam vor allem auf der Ebene der Wirtschaft zu einem zeitweiligen Abbau der Zentralisierung und einer stärkeren Berücksichtigung der betrieblichen Ebene (Kleßmann 1988, S. 341). Gleichzeitig erhielten Kriterien der volkswirtschaftlichen Rentabilität bzw. des Wertgesetzes wieder mehr Bedeutung. Das Versprechen, dass sich fachliche Leistung und Bildung wieder mehr lohnen sollten sowie eine aufflammende breitere öffentliche Diskussion über anstehende Wirtschaftsprobleme führten zu einer auch in Zeitzeugenberichten bestätigten Aufbruchstimmung in der Bevölkerung (vgl. Roesler 1993, S. 22-26). Das Fortbestehen von kleinen und mittleren

---

Zwar fühlt sich niemand in der SBZ als Miteigentümer im Sinne westlicher Eigentumsvorstellungen, doch wird die Unterstellung der Betriebe unter die zentrale Leitung und die damit verbundene Ausschaltung des ‚kapitalistischen‘ Gewinnstrebens zum Teil begrüßt. Das Abhängigkeitsverhältnis ist anonym und damit womöglich auch erträglicher geworden.“ (Storbeck 1964, S. 197/198).

<sup>24</sup> Es ist das „Neue Ökonomische System der Planung und Leitung kurz: NÖSPL; seit 1968: ÖSS genannt.

<sup>25</sup> Vgl. Kaiser 1997, Roesler 1990, S.18 ff.; Kleßmann 1988, S. 330.



Privatunternehmen stand dabei unter dem Vorzeichen einer Steigerung der Arbeitsproduktivität auf der Grundlage eines beabsichtigten hohen Standes von Wissenschaft und Technik und bildete zunächst keinen Widerspruch zum „Sieg der sozialistischen Produktionsverhältnisse in allen Bereichen“. Wichtig war damals die Stärkung aller Wirtschaftsstrukturen. Auch die privaten Unternehmen sollten von Wissenschaft und neuer Technik profitieren und aufgrund der Gleichberechtigung in den Anforderungen größere Chancengleichheit erhalten.

Die Anstrengungen des Wiederaufbaus und die damit verbundenen vielfältigen Investitionen, Bodenständigkeit, Firmentradition, Bindung an den Besitz und den Betrieb, aber auch die Befürchtung, im Westen ebenfalls unsichere berufliche Ausgangsbedingungen zu haben, haben in den 50er Jahren offenbar viele Mittelständler von einer Flucht in die Bundesrepublik abgehalten. Die Bereitschaft zu bleiben war allerdings bei den älteren Firmeninhabern stärker ausgeprägt als bei den jüngeren. Anzunehmen ist außerdem, darauf deuten auch meine Interviews hin, dass die Westwanderung mit dem Generationenwechsel anstieg.<sup>26</sup>

Wegen ihrer lange Zeit volkswirtschaftlich oft recht anerkannten Position der Betriebe ziehen die von mir interviewten Komplementäre trotz staatlicher Beteiligung bis ungefähr zum Jahr 1970 eine insgesamt positive Bilanz.<sup>27</sup> Mit der Vollverstaatlichung 1972 blieben die Unternehmer meist noch als Betriebsleiter im nunmehr volkseigenen Betrieb. Man konnte auf ihre Berufserfahrung und Qualifikation oft nicht verzichten. Das galt vor allem für die Fachkräfte in der bezirksgeleiteten B-Industrie. Trotz erheblicher wirtschaftlicher Nachteile und Beschränkungen erhielten sie auf lokaler Ebene besondere Freiräume und Zutritt zu bestimmten politischen und ökonomischen Netzwerken, weil man in der Region auf ihre Mithilfe bei der Versorgung der Bevölkerung besonders angewiesen war und Arbeitskräfte halten musste.

Der mit der Verstaatlichung beginnende Zwang zu größerer politischer Anpassung schloss eine persönliche geistige Unabhängigkeit sowie eine manchmal spöttisch-distanzierte Haltung zu Staat und Politik nicht aus. Was das Verhältnis zu Staat und Parteiapparat betraf, empfanden sie sich weder als Märtyrer noch als Widerstandskämpfer (vgl. Lepsius 1995, S. 362). Die staatliche Wirtschaftspolitik war in ihren Augen inkompetent und störend, aber der Staat war kein Gegner. Auch hielten sie sich von Politik nicht völlig fern. Die

---

<sup>26</sup> Weil sie sich keine Chance auf die Weiterführung des elterlichen Unternehmens ausrechneten, tendierten die Kinder der ehemaligen Firmeninhaber sehr viel häufiger zu einer – auch illegalen – Ausreise in das westliche Ausland, zumal aufgrund vielfältiger wirtschaftlicher Verflechtungen (Export, Messebeteiligung) die Westbindung und -orientierung im Umfeld der mittelständischen Unternehmer hoch war.

<sup>27</sup> Allerdings ist auch Lepsius zuzustimmen, der in seinem Buch über die Wirtschaftsführung in der DDR diese Erfolgsbilanz etwas eingeschränkt sehen will. Er ist der Überzeugung, dass „angesichts der erheblichen Subventionierung der Exportpreise und der Ausschließung von konkurrierenden Anbietern auf dem Binnenmarkt ... die Erfolgsbilanz vieler Betriebe nur unter den Bedingungen der Planwirtschaft entstanden“ ist (Lepsius 1995, S. 347 ff.).

Haltungen reichten vom distanzierten Mitmachen bis zu Stillhalteabkommen, um das Beste für den Betrieb herauszuholen. Sie waren auf die Sicherung der relativen Autonomie ihrer Betriebe gegenüber der politischen Machtstruktur, auf partikuläre Ziele und Interessen ausgerichtet. Die „personalisierten und fragmentierten Entscheidungsarenen“ in der DDR-Wirtschaft, so ebenfalls Lepsius (1995, S. 360ff.), hätten jedoch verhindert, dass sich die Gruppe der Mittelständler als ein Kollektiv mit Einfluss begreifen konnte. Ihre Handlungsmöglichkeiten beschränkten sich auf „ein Krisenmanagement als Einzelkämpfer“ innerhalb sehr begrenzter Kompetenzräume, die vor allem aus direkten Kontakten zu staatlichen Wirtschaftsfunktionären bestanden hätten (ebd.). Die eigene unternehmerische Machtlosigkeit wurde von Personen wie Werner Kettner jedoch nicht als persönliche Kränkung, sondern als kollektives Schicksal betrachtet. Die Zukunft erschien trotz allem immer offen: Geschichte ist aus dieser Sicht dynamisch und hält stets Veränderungen bereit, selbst wenn Herr Kettner nicht damit gerechnet hatte, selbst noch gravierende Änderungen zu erleben.

Die Absetzung als Betriebsleiter, die Anfang der 1980er Jahre mit der Kombinatbildung erfolgte, wird in der Regel durch eine aus der Sicht auch meiner anderen Gesprächspartner attraktive andere Tätigkeit im gleichen Betrieb kompensiert. Das zu diesem Zeitpunkt relativ nahe Rentenalter, die Möglichkeit von Reisen, machte den Schritt in die ‚total sozialistische Zeit‘ erträglicher. Der darauf folgenden Verrichtung, die bereits weit vor der Wende eintrat, stellte sich keiner der Mittelständler innerlich entgegen. Der erreichte relative Wohlstand und gewisse Privilegien (Haus, Grundstück, Auto, Reisemöglichkeiten) werden am durchschnittlichen Lebensniveau eines DDR-Bürger gemessen und nicht am Lebensstandard im Westen. Dennoch betonen alle mittelständischen Unternehmer, mit denen ich gesprochen habe, in anderer Hinsicht ihre ausgeprägte Orientierung an der Bundesrepublik und dem westlichen Ausland (über das tägliche Fernsehen und Reisen), die teilweise durch die Ausreise naher Verwandter in den Westen noch verstärkt wurde.

Die Haltung des Unternehmers Werner Kettner kann ohne Zweifel dem von Josef A. Schumpeter entwickelten vorherrschenden Unternehmertypus der Konkurrenzzeit zugeordnet werden: Als Fabrikherr und Kaufmann ist dieser Typus zugleich sein eigener Techniker, oberster Ein- und Verkäufer und Leiter seiner Angestellten und Arbeiter. Sein Eigeninteresse sei vor allem an der Fürsorge für Gegenwart und Zukunft der Familie und an einer arationalen Liebe zur Firma orientiert. Die Unternehmerpersönlichkeit dieses Typus stellt nach Schumpeter eine Oberschicht dar, die aus der Arbeiterschaft herausgewachsen sei und in der Regel mehrere Funktionen zugleich erfüllen könne.<sup>28</sup> Besonders interessant ist im Zusammenhang von Unternehmerbiographien in der DDR die im Schumpeterschen Ansatz angelegte Entkoppelung unternehmerischer Funktionen und Motive

---

<sup>28</sup> Vgl. ausführlich dazu Osterhammel 1987.

von Kapitalbesitz und Eigentum. Da nach Schumpeter die Unternehmerfunktion weder unbedingt an Eigentum oder Kapitalbesitz geknüpft sein muss noch an bestimmte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, können Unternehmer in sehr verschiedenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisationsformen, also auch in sozialistisch verfassten Ländern, als wichtige Funktionsträger und Innovatoren des Wirtschaftsgeschehens agieren.